

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EN EL ÁREA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

MÓNICA HENAO ARROYAVE

NILZA MONTOYA ORTEGA

LINA MARÍA SIERRA MEJÍA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2014

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EN EL ÁREA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

MÓNICA HENAO ARROYAVE

NILZA MONTOYA ORTEGA

LINA MARÍA SIERRA MEJÍA

ASESORES

JOHN MIGUEL DÍEZ BENJUMEA

MÓNICA HENAO CALAD

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2014

RESUMEN

Este documento corresponde a un estudio de prefactibilidad para la creación una empresa de consultoría en el área de la gestión de los recursos humanos, dirigida a la prestación de servicios a las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Para ello, en primera instancia se realiza un análisis del entorno, sectorial y estratégico, con el fin de identificar la oportunidad de negocio en el área de *outsourcing* en recursos humanos. Con el estudio de mercado y comercialización se da cuenta del mercado objetivo, sus necesidades y las estrategias de comercialización a implementar para garantizar la incursión en el mercado del *outsourcing* en gestión humana. Los estudios estratégico y técnico entregan el modelo de empresa requerido para ofertar los servicios de *outsourcing* en gestión humana para las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, este incluye diseño de estrategia de negocio, plan estratégico, localización, tamaño, recursos financieros, humanos y de planta física. También se desarrolla de manera especial el estudio financiero para determinar su viabilidad económica, y por último se presenta análisis de impactos ambientales y sociales, así como un capítulo de conclusiones generales del estudio de prefactibilidad.

ABSTRACT

This document corresponds to a pre-feasibility study to create a consulting company in the area of human resources management, aimed at providing services to PYMES (small and medium companies) in the manufacturing sector of the metropolitan area of Valle de Aburrá. To do this in the first instance, sectorial and strategic environment analysis is done in order to identify the business opportunity in the area of outsourcing in human resources. The strategic and technical studies provide the business model required to offer outsourcing services in human resource management for PYMES in the manufacturing sector of the Metropolitan Area of Valle de Aburrá. The design includes business strategy, strategic plan, location, size, and financial resources as well as human and physical plant. It also develops a special financial study to determine its economic viability. Finally, an analysis of environmental and social impacts is presented, as well as a chapter of general conclusions of the pre-feasibility study.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	16
1. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	21
1.1 Antecedentes DE LA CONSULTORÍA.....	21
1.2 la consultoria en gestión humana	22
1.3 Políticas y normas gubernamentales para la prestación de servicios de consultoría.....	25
1.4 Formulación y evaluación de proyectos.....	27
1.4.1 La formulación del proyecto.....	29
1.4.2 Estudio de pre-factibilidad	32
1.4.3 Estudio de factibilidad	33
2. METODOLOGÍA.....	37
2.1 Tipo de estudio	37
2.2 Sujetos	37
2.2 Instrumentos o técnicas de información.....	37
2.3 Relación del tema de trabajo con el MBA.....	38
2.4 Resultados Esperados.....	38
3. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	39
3.1 ANÁLISIS SECTORIAL y de factores que intervienen en la prestación de servicios en gestión humana	39
3.1.1 Análisis del entorno (PESTEL)	39

3.1.1.1 Tipo de sistema político	39
3.1.1.2 Sistema económico colombiano	40
3.1.1.3 Condiciones sociales, culturales y demográficas	42
3.1.1.4 Demografía	44
3.1.1.5 Manifestaciones culturales	46
3.1.1.6 Tecnológicos.....	47
3.1.1.7 Nivel educativo de la población colombiana.....	47
3.1.1.8 Legal	49
3.1.2 Tendencias macroeconómicas	50
3.1.2.1 Tendencias macroeconómicas mundiales.....	50
3.1.2.2 Zona del euro	52
3.1.2.3 Los Estados Unidos.....	54
3.1.2.4 Japón	55
3.1.2.5 El desempeño de las economías emergentes durante el primer semestre de 2013.....	56
3.1.2.6 Proyecciones para el segundo semestre de 2013 y retos hacia futuro	59
3.1.2.7 La economía colombiana: resultados en 2013 y perspectivas.....	60
3.1.2.8 Tendencias de los sectores económicos en la Región Noroccidental.....	69
3.1.2.9 Análisis del sector manufacturero en la Región Noroccidente	70
3.1.3 Situación actual de la oferta y la demanda de <i>outsourcing</i> en gestión humana	71
3.1.3.1 Oferta de <i>outsourcing</i> en gestión humana	71
3.1.3.2 Oportunidades de demanda de servicios de <i>outsourcing</i> en gestión humana.....	73
3.1.4. Factores condicionantes del sector	79
3.1.4.1 Diamante competitivo de Porter.....	79
3.1.4.2 Proyecto Medellín Ciudad Clúster.....	81
3.1.4.3 Ruta N Medellín- El lugar donde se potencia la innovación.....	83
3.1.5 Conclusiones del análisis sectorial y de factores que intervienen en la prestación de servicios en gestion humana	84
3.2 ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA de servicios en gestión humana del sector manufacturero.....	86
3.2.1 Estudio de mercado.....	86

3.2.1.1 Objetivos del estudio de mercado	86
3.2.1.2 Metodología	86
3.2.1.3 Identificación del servicio.....	91
3.2.1.4 Portafolio de servicios	93
3.2.1.5 Estructura de precios para la venta del servicio	96
3.2.1.6 Ventajas sobre los servicios con los cuales compite	97
3.2.1.7 Propuesta de valor	98
3.2.1.8 Propuesta de valor analizada frente a la competencia.....	99
3.2.1.9 Tipo de usuarios o consumidores a los cuales va dirigido	104
3.2.1.10 Facilidad de acceso y lugar donde se puede acceder al servicio	104
3.2.1.11 Ventajas comparativas frente a productos sustitutos o complementarios	105
3.2.1.12 Productos complementarios para su uso.....	105
3.2.1.13 Población objetivo, o <i>target</i>	106
3.2.1.14 Perfil de caracterización de la oferta y la demanda de <i>Outsourcing</i> en gestión humana	106
3.2.1.15 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	109
3.2.2 Estrategias de comercialización	115
3.2.2.1 Activar la demanda.....	115
3.2.2.2 Crear demanda.....	116
3.2.2.3 Satisfacer demanda	117
3.2.2.4 Sostener la demanda.....	118
3.2.3 Canales y márgenes de comercialización	119
3.2.4 Estrategias de penetración de mercados.....	120
3.2.4.1 Análisis de mercados potenciales	120
3.2.4.2 Redes de valor <i>co-sourcing</i>	121
3.2.4.3 Soluciones “paquete completo” en TH	121
3.2.4.4 Especialización en los servicios y especialización en el sector	122
3.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	122
3.3.1 Misión.....	122
3.3.2 Visión a 2020	122

3.3.3 Oferta de valor	123
3.3.4 Objetivos estratégicos	123
3.3.5 Plan estratégico	125
3.3.6 Estructura por proceso y las normas ISO	126
3.4 ESTUDIOS TÉCNICOS DEL PROYECTO	127
3.4.1 Tamaño.....	127
3.4.2 Capacidad de prestación de servicio	128
3.4.3 Demanda actual y potencial.....	128
3.4.4 Localización	129
3.4.5 Ámbito territorial	129
3.4.6 Alternativas de localización	130
3.4.7 Ingeniería del proyecto	131
3.4.7.1 Ficha técnica del servicio.....	131
3.4.7.2 Descripción técnica del proceso.....	132
3.4.7.3 Diagrama de flujo del proceso	134
3.4.8 CARACTERIZACIÓN Y PROGRAMA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	135
3.4.8.1 Portafolio de servicios básico	135
3.4.8.2 Portafolio de servicios aumentado	135
3.4.9 Selección de maquinaria, equipos y herramientas	135
3.4.9.1 Inversión inicial.....	135
3.4.9.2 Otros gastos.....	137
3.4.9.3 Requerimiento de mano de obra	137
3.5 ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL	138
3.5.1 Aspectos de constitución empresa (legales y jurídico)	138
3.5.1.1 Conformación de la sociedad	138
3.5.1.2 Poder	138
3.5.1.3 Estatutos.....	139

3.5.1.4 Documento privado de constitución	139
3.5.1.5 Registro de la sociedad.....	139
3.5.1.6 Documentos jurídicos que se deben manejar en la organización	140
3.5.1.7 Costos constitución de empresa	142
3.5.2 Estructura organizacional.....	143
3.5.2.1 Organigrama.....	143
3.5.2.2 Perfiles de los cargos	143
3.5.2.3 Niveles de decisión de la organización.....	146
3.6 ESTUDIO FINANCIERO	149
3.6.1 Componentes básicos del horizonte del proyecto	149
3.6.1.1 Período preoperativo	149
3.6.1.2 Período operativo.....	150
3.6.1.3 Período de liquidación.....	150
3.6.2 Tipos de inversiones	150
3.6.2.1 Inversiones fijas.....	150
3.6.2.2 Inversiones diferidas	151
3.6.2.3 Capital de trabajo	151
3.6.3 Alternativas o fuentes de financiación.....	153
3.6.4 Valor de recuperación de las inversiones fijas y el capital de trabajo	155
3.6.5 Presupuesto ingresos, costos y gastos	155
3.6.5.1 Ingresos	155
3.6.5.2 Costos y gastos	157
3.6.5.3 Estructura del flujo del inversionista.....	158
3.6.5.4 Flujo de caja del proyecto	159
3.7 IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	160
3.7.1 Impacto social.....	160
3.7.2 Impacto ambiental	161
3.7.2.1 Manejo de residuos y deshechos	162

3.7.2.2 Ahorro de energía eléctrica y uso adecuado del agua	163
3.7.2.3 Ambiente- ventilación artificial	163
CONCLUSIONES	165
REFERENCIAS	169
ANEXOS	173
1. Análisis y descripción de los perfiles de los cargos	181
2. Reclutamiento y selección de personal por competencias.....	182
3. <i>Outsourcing</i> de selección	185
4. <i>Outsourcing</i> de seguridad y salud en el trabajo.....	187
5. Planes de inducción y entrenamiento	192
6. Desarrollo de procesos de aprendizaje a la medida.....	193
7. Proceso de evaluación de personal	194
8. Visita domiciliaria	194
9. Polígrafo de ingreso o específico	194
10. 5.4.1.9 Estudio de seguridad	194
11. Diseño de planes de bienestar laboral	195
12. Diagnóstico e intervención del clima organizacional.....	197
13. Desvinculación asistida	199
14. Auditoría a las áreas de talento humano.....	202
15. Evaluación del desempeño	207
16. <i>Outsourcing</i> de nómina	210
17. Estudios de flexibilización salarial.....	212
18. Asesoría legal laboral	214
19. Tecnología en soluciones de talento humano	216

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Total nacional: variaciones absolutas. Fuente http://www.dane.gov.co	42
Tabla 2. Variación anual de las exportaciones. Tomado de <i>Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia</i> , con corte a julio de 2013	59
Tabla 3. Crecimiento real anual del PIB por ramas de actividad económica. Tomado de <i>Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia</i> , con corte a Julio de 2013.....	63
Tabla 4. Distribución del PIB por regiones y PIB per cápita en 2011. Tomado de <i>Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia</i> , con corte a julio de 2013.....	68
Tabla 5. Evolución de los principales indicadores económicos de Antioquia. Tomado de Rueda de Prensa- Industria, agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.....	74
Tabla 6. Empresas de mayor capital creadas en 2011, según el subsector. Tomado de Rueda de Prensa- Industria, agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.....	79
Tabla 7. Información tomada de estadísticas de la Cámara de Comercio de Medellín año 2012: Estructura empresarial por actividad económica, centro de servicios, tipo de empresa y tamaño. Información tomada de estadísticas de la Cámara de Comercio de Medellín año 2012. Cuadro de diseño propio.	107
Tabla 8. Plan estratégico. Diseño propio.....	125
Tabla 9. Capacidad de prestación del servicio. Diseño propio.....	128
Tabla 10. Ficha técnica del servicio. Diseño propio	131
Tabla 11. Balance de adecuación planta física. Diseño propio	135
Tabla 12. Balance de muebles y enseres. Diseño propio.....	136

Tabla 13. Balance de intangibles. Diseño propio	136
Tabla 14 Balance de insumos y gastos mensuales. Diseño propio.....	137
Tabla 15. Requerimiento de mano de obra. Diseño propio	137
Tabla 16. Costos de constitución de la empresa. Diseño propio	142
Tabla 17. Capital de trabajo. Diseño propio.....	152
Tabla 18. Capital de trabajo inicial. Diseño propio.....	153
Tabla 19. Tabla de ingresos. Diseño propio	156
Tabla 20. Costos y gastos. Diseño propio	157
Tabla 21. Estructura del flujo del inversionista. Diseño propio	158
Tabla 22. Tipos de impactos ambientales candidatos para la valoración. Extraído de <i>Manual técnico evaluación económica de impactos ambientales en proyectos sujetos a licenciamiento ambiental</i> (Ministerio del Medio Ambiente y Universidad de los Andes, 2010).....	162

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Desafíos por tamaño de empresa. Tomado de Estudio ADP: Desafíos y soluciones de RR. HH para pymes (ADP, 2010).	18
Gráfico 2. Ingreso Per Cápita, Montos y Variaciones porcentuales. Tomado de la página http://www.dane.gov.co	43
Gráfico 3. Ingreso Per Cápita, Variaciones porcentuales, ingreso per cápita por quintiles Total Nacional. Tomado de la página http://www.dane.gov.co	43
Gráfico 4. Pirámide poblacional Colombia 2013. Tomada de web de la Central Intelligence Agency (US)	45
Gráfico 5. Nivel educativo alcanzado por grupos poblacionales, tomado del estudio <i>La Educación Superior en Colombia en población de grupos étnicos y víctimas</i> . ICETEX, 16 de octubre de 2013, Bogotá D. C.....	48
Gráfico 6. La Educación superior en Colombia, tomado del estudio <i>La Educación Superior en Colombia en población de grupos étnicos y víctimas</i> . ICETEX el 16 de octubre de 2013, Bogotá D. C.	49
Gráfico 7. Volumen de exportaciones globales. Tomado del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013.....	51
Gráfico 8. PIB real de la zona euro. Tomado del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013.	52
Gráfico 9. Crecimiento económico en la zona euro. Tomado de la presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”	53
Gráfico 10. Crecimiento en Estados Unidos. Tomado de la presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”	54
Gráfico 11. Inflación y desempleo: Estados Unidos y la zona euro. Tomado de la presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”.	55
Gráfico 12. Crecimiento anual del PIB real para algunos países de América Latina. Tomado del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013.....	57

Gráfico 13. Crecimiento sostenible de largo plazo: Chile, Perú, Brasil y Colombia. Tomado de la presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”	58
Gráfico 14. Producto Interno Bruto. Tomado del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013.	61
Gráfico 15. Tasa de desempleo (trimestre móvil desestacionalizado). Tomado del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013.	63
Gráfico 16. Metas de inflación. Tomado de la Presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”	65
Gráfico 17. Exportaciones colombianas. Tomado de la Presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”.	66
Gráfico 18. Exportaciones Tradicionales y No tradicionales. Tomado de la Presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”	67
Gráfico 19. Antioquia: Valor agregado y personal ocupado de la manufactura según grupos industriales. Tomado de Rueda de Prensa-Industria, agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.	75
Gráfico 20. Empresas más grandes del subsector alimentos y bebidas, fabricación productos químicos, fabricación productos de minerales no metálicos. Tomado de Rueda de Prensa-Industria, agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.....	76
Gráfico 21. Medellín y Valle de Aburrá: ocupados en la industria manufacturera. Tomado de Rueda de Prensa-Industria, agosto 14 de 2012. Cámara de Comercio de Medellín.....	76
Gráfico 22. Estructura empresarial de la industria manufacturera según el grupo industrial. Tomado de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2012), agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.....	77
Gráfico 23. Evolución de las sociedades constituidas y liquidadas en la industria manufacturera. Tomado de Rueda de Prensa-Industria, agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.....	78
Gráfico 24. Diamante de Michael Porter. Diseño propio.	80
Gráfico 25. Mapa conceptual propuesta de valor. Diseño propio.	99
Gráfico 26. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Diseño propio.	109
Gráfico 27. Ciclo de Deming. Diseño propio.	126
Gráfico 28. Ciclo de Deming para la empresa TALENTO ESTRATÉGICO SAS Diseño propio.....	127

Gráfico 29. Diagrama de flujo del proceso. Diseño propio.	134
Gráfico 30. Estructura organizacional. Diseño Propio.....	143

INTRODUCCIÓN

La industria manufacturera colombiana, a pesar de venir enfrentando alta competencia internacional en su producción, continúa siendo uno de los sectores económicos más dinámicos, generadores de empleo y alta participación nacional a nivel empresarial. En Medellín, genera el 21% de los empleos y cuenta con más de 16.800 empresas, de las cuales el 87,6% son microempresas, 8,7% son pequeñas, 2,6% son medianas y 1,2% son grandes.

La supervivencia, sostenibilidad y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa en un mundo cada vez más globalizado está supeditada a la capacidad organizacional para responderles, de manera eficiente y oportuna, a las exigencias de economías igualmente cada vez más globalizadas; no obstante, son organizaciones con altas limitaciones económicas que no les permiten acceder de manera adecuada a los recursos tecnológicos y humanos necesarios para apoyar su desarrollo permanente y acelerado. Teniendo en cuenta lo anterior, han optado por tercerizar los servicios de apoyo en talento humano e implementar estrategias competitivas que les permita la supervivencia y crecimiento empresarial a través de mejores prácticas en la administración del talento humano.

El capital humano es un factor determinante en el logro de los objetivos empresariales, que requiere inversiones permanentes que potencien el conocimiento y habilidades de su gente. Para lograrlo, es necesario contar con áreas de gestión humana que estén conformadas por personal calificado y tecnología de punta, que las pymes, por sus limitaciones económicas, no pueden

implementar al interior de sus organizaciones. En respuesta a esta situación, ha venido surgiendo una marcada tendencia hacia la consultoría en el área de la gestión de los recursos humanos, en la cual estos procesos se les entregan a empresas que, además de contar con alta experiencia, por la dispersión de los costos entre sus clientes, les permite acceder a los servicios a más bajos costos.

La gestión humana se entiende tradicionalmente como la función, el departamento, las prácticas y la profesión relacionada con las operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral en las organizaciones “(Chiavenato, 2002). Desde un enfoque más reciente, “se plantea la gestión humana como un proceso estratégico, de tal manera que el director de gestión humana asume los roles de socio estratégico, de la gerencia, experto administrador, defensor de los trabajadores y agente del cambio (Ulrich, 1997)”. ... Al analizar el campo específico de la gestión humana se encuentra que la consultoría puede ayudar a definir el perfil estratégico del área: orientado a la innovación, al reforzamiento o a los costos” (Schuler y Jackson, 1987),... de apoyar la revisión, orientación e implementar los procesos de gestión humana, evaluación del clima laboral, gestión del conocimiento, gestión del cambio, y responsabilidad social empresarial (López, Claudia, & Arenas, 2010).

Según el documento *Desafíos y soluciones de RR. HH. para pymes* (ADP, 2010), la automatización y la externalización es la mejor solución para poder competir, pues establece que:

Los ejecutivos de RR. HH. de las pymes esperan abordar estos problemas de la misma forma que sus homólogos en grandes compañías: automatizando los procesos administrativos, como la administración de nóminas, la gestión de tiempo y asistencia, y la administración básica de RR. HH., y subcontratando funciones de RR. HH. tales como formación y desarrollo, administración de nóminas, gestión de salud y seguridad, y contratación, para disponer del tiempo y los datos necesarios para convertirse en un colaborador estratégico y valioso para la empresa. También estudian la posibilidad de delegar más labores de RR. HH. en los demás directivos y desean contratar consultores externos con conocimientos especializados (ADP, 2010).

De acuerdo con el mismo estudio, las pymes enfrentan desafíos importantes en temas que son fundamentales para el logro de los objetivos empresariales.



Gráfico 1. Desafíos por tamaño de empresa. Tomado de Estudio ADP: Desafíos y soluciones de RR. HH para pymes (ADP, 2010).

En consecuencia, en las empresas colombianas viene presentándose una demanda importante por los servicios de consultoría en gestión humana debido a que, según Calderón H., Naranjo V. y Álvarez G., (2007), muchos procesos de gestión humana en Colombia aún carecen de enfoque estratégico.

En este sentido, y aprovechando las herramientas y conocimientos que aporta el MBA, se identificó una oportunidad de negocio en el campo de la consultoría en gestión humana, por lo que se realizó un estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría en el área de la gestión de los recursos humanos, dirigida a la prestación de servicios a las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, para lo cual: se elaboró un análisis sectorial y estratégico, que permitiera establecer los factores condicionantes que determinaran la viabilidad de creación de la empresa; se efectuó un estudio de mercado, para

identificar el mercado objetivo y la capacidad de oferta de la empresa; y se efectuó un análisis, que permitió determinar la viabilidad financiera de la empresa.

El estudio de prefactibilidad se fundamentó en amplios análisis de información secundaria de fuentes altamente confiables, como Cámara de Comercio de Medellín, ANIF, DANE y SENA, de documentos de instituciones altamente reconocidas y de bibliografías que permitieron desarrollar y analizar todos los temas desde el ámbito geográfico, el social, el cultural, el técnico, el económico y el geopolítico.

De igual manera, se realizaron los estudios económicos, financieros, logísticos, operacionales y administrativos que permitieron evidenciar la viabilidad de la creación de la empresa, y no se encontraron limitantes en la información que llevaran a generar incertidumbre en los resultados obtenidos.

Los resultados finalmente logrados fueron analizados minuciosamente entre las estudiantes y el asesor temático, y fueron encontrados altamente satisfactorios para crear una empresa de *outsourcing* en gestión humana dirigida a las pymes del Valle de Aburrá, pero esta aún no se desarrollará, teniendo en cuenta las limitantes financieras de los participantes. Se continuará en la búsqueda de socios estratégicos para ponerla a funcionar, o se le ofrecerá este trabajo a posibles inversionistas que crean en una compañía con un servicio que se maneje a través de un portafolio innovador, construido con base en los cambios estratégicos que se están viviendo al nivel de la

administración de recursos humanos y a las necesidades de desarrollo de competencias tanto blandas como técnicas que enfrentan las pymes, para poder navegar en un mundo globalizado y un mercado que, al igual que las grandes compañías, exige de su capital humano capacidades directivas y habilidades de administración de personal, tecnológicas, financieras y comerciales.

El estudio de prefactibilidad se fundamentó en temas como: análisis del entorno y tendencias macroeconómicas mundiales, nacionales y regionales; análisis de la situación actual de la oferta y la demanda del sector manufacturero y de las pymes; la oferta y demanda de servicios de gestión humana; los canales y márgenes de comercialización de los servicios de la empresa, la planeación estratégica, los estudios técnicos del proyecto, la caracterización y programa de prestación de los servicios, el estudio legal y organizacional, el estudio económico y financiero de la empresa, el impacto social y ambiental y las conclusiones finales.

1. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

1.1 ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA

Los orígenes de la consultoría se remontan al siglo XVIII con el surgimiento de las teorías administrativas de Taylor y Fayol, enfocadas en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Desde entonces, a nivel mundial se le ha venido dando fuerza al concepto de consultoría, de tal manera que, a través de este servicio, se posibilite el aumento de la competitividad de las organizaciones; pero, sobre todo en las últimas dos décadas, se ha venido incrementando tanto la demanda como la oferta de los servicios de consultoría. Hoy las principales líneas son: administración, estrategia y organización, financiera, logística, *marketing*, recursos humanos, tecnologías de la información, calidad, producción y publicidad.

No existen datos exactos que detallen los orígenes de la consultoría en Colombia, pero, al igual que en el resto del mundo, esta viene presentando un alto crecimiento en las últimas décadas, incremento que se da por efectos tanto de la globalización como por el surgimiento de nuevas teorías administrativas que les exigen a las organizaciones generar estrategias para la apropiación de las mismas, de tal manera que se conviertan en empresas competitivas y puedan mantenerse en un mercado diverso, cambiante y con competidores cada vez más innovadores.

Colombia se está convirtiendo en uno de los países que está captando la atención en el tema de la tercerización de servicios. Han llegado inversionistas de países como España y Estados Unidos, entre otros, porque, además del talento humano, este país cuenta con buenas universidades, tiene orientación al servicio y una población grande, que hacen que se tenga mayor alcance. Y, si se trata del idioma español, Colombia tiene la segunda población hispanoparlante más grande del mundo, lo que brinda mayor profundidad de mercado (Naranjo, 2010).

En cuanto a demanda de servicios de consultoría, el estudio de caracterización de la consultoría en Colombia llevado a cabo en 2006 por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, 2006), realizado a 51 empresas consultoras y a 72 consultores independientes de las principales ciudades de Colombia, las áreas de consultoría que presentan mayor oferta son las de tipo administrativo, con un 37,3%; gestión financiera, con el 25,5%; y gestión humana, con el 23,5%. En cuanto a los servicios prestados por los consultores independientes, la principal consultoría que prestan es igual a la de las empresas; es decir, es de tipo administrativo, con un 33,3%. Otras consultorías importantes ejercidas por los consultores independientes son las relacionadas con la gestión de mercadeo, con un 25%, y las asesorías de tipo jurídico, con un 23,6%.

1.2 LA CONSULTORIA EN GESTIÓN HUMANA

El proceso de gestión humana se ha entendido como la función, el departamento, las prácticas y la profesión relacionadas con las actividades de selección de personal, entrenamiento,

remuneración, beneficios, comunicaciones, higiene y seguridad laboral (Chiavenato 2002, citado en López, Sepúlveda y Arenas, 2010).

Con los cambios requeridos por las empresas en la búsqueda de la productividad y la solidez financiera, los departamentos de recursos humanos han debido incursionar en los procesos estratégicos de las compañías asumiendo roles de socio estratégico de la gerencia, experto administrador, defensor de los trabajadores y agente del cambio (Ulrich, 1997, citado en (López, Sepulveda y Arenas, 2010).

El desarrollo de un país guarda relación directa con su capacidad de inversión y sus índices de crecimiento, y su capacidad de crecimiento no depende únicamente de la dimensión de las inversiones sino de la calidad de las mismas; para lograrlo, es necesario contar con instrumentos idóneos que permitan identificar los proyectos a los cuales se les puede asignar recursos teniendo en cuenta su mayor retorno de crecimiento económico y de bienestar para la población. En este sentido, Miranda M. (1999) expresa: “Con el fin de garantizar que las inversiones resultan provechosas para sus propietarios (particulares u oficiales) y desde luego para la comunidad, es necesario estudiarlas y analizarlas cuidadosamente antes de movilizar recursos hacia su realización”.

La consultoría en los recursos humanos surge a finales de los años 50 del siglo pasado, en los cuales abundaban las empresas de consultoría especializadas en ofrecer técnicas o actividades

en las áreas de desarrollo organizacional, rediseño de trabajo y administración del personal (Barley y Kunda, 1992, citado en López, Sepúlveda y Arenas, 2010).

En los años siguientes a la consultoría surgen nuevas necesidades de las empresas, y la gerencia de operaciones, con un 36,3%, se convierte en la principal consultoría, seguida de tecnología de información, con el 22,2%; recursos humanos, con el 14,2%; estrategia corporativa, con el 14%, y servicios de *outsourcing*, con el 13,3% (Datamonitor, 2007, citado en López, Sepúlveda y Arenas, 2010).

De acuerdo con definiciones presentadas en el documento “La consultoría de gestión humana en empresas medianas” (López, Sepúlveda y Arenas, 2010): “La consultoría es un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos”.

El *BPO (Business Process Outsourcing)* de recursos humanos es uno de los campos con más oportunidades, señala José Manuel Acosta, presidente de *Human Capital Consulting*, en la Revista Dinero número 430, de septiembre 20 de 2013.

La alta dirección y los líderes de gestión humana de las organizaciones han entendido que gestionar el talento con el apoyo de un tercero experto puede significar el acceso a las mejores prácticas de mercado, el aprovechamiento del *expertise* de un especialista, economías de escala y celeridad en la consecución de los objetivos del negocio (Revista Dinero, 2013).

De igual manera, señala que el *outsourcing* de recursos humanos ha tomado fuerza en los últimos años y cuenta con grandes oportunidades para seguir creciendo y evolucionando tanto a nivel nacional como con la exportación de estos servicios a otros países, como viene ocurriendo con los *outsourcing ITO* (*Information Technology Outsourcing*), *BPO* (*Business Process Outsourcing*) y *KPO* (*Knowledge Process Outsourcing*), pues: “Las organizaciones entienden mucho más que el factor humano en cualquier organización, no importa su sector o tamaño, es clave para el éxito” (Revista Dinero, 2013).

1.3 POLÍTICAS Y NORMAS GUBERNAMENTALES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Si bien en Colombia no existen políticas o normatividades específicas aplicables al desarrollo de actividades de consultoría en gestión humana, para la prestación de servicios de consultoría y *outsourcing* a entidades estatales sí es indispensable el cumplimiento de la Ley 80 de 1993, Artículo 32, su Decreto Reglamentario 223 de 1983, la Ley 1150 de 2007 que reforma la Ley 80, el Decreto 066 de 2008 y las sentencias del Consejo de Estado al respecto.

También es indispensable la observancia y aplicación permanente durante el desarrollo de las consultorías de las siguientes normas:

Código de Comercio y demás normas reglamentarias, por presentarse relaciones comerciales entre la empresa contratante de los servicios de consultoría y la contratista.

Código Laboral y demás normas reglamentarias, debido a que la empresa de consultoría se enfoca en la prestación de servicios relacionados con la administración de procesos de gestión humana.

Estatuto Tributario y demás normas reglamentarias para la prestación de servicios de desalarización, liquidaciones de nómina, parafiscales y seguridad social, y pagos de impuestos laborales.

Ley 100 de 1993 y demás normas reglamentarias relacionadas con la seguridad social en salud y de pensiones.

Normatividad y reglamentación en salud ocupacional y seguridad industrial, como el Estatuto de Seguridad Industrial, el Código Sanitario Nacional, el Comité Paritario de Salud Ocupacional, la organización y administración de riesgos laborales, la organización y funcionamiento de programas de Salud Ocupacional, los accidentes de trabajo y la enfermedad profesional, entre otros.

Políticas gubernamentales y de la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2003) para proteger los derechos laborales en Colombia.

1.4 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La planeación de proyectos, que incluye la identificación, formulación, evaluación y gestión de proyectos, orienta la adecuada utilización de los recursos escasos para aplicarlos de la mejor manera, buscando siempre crecimiento económico y social, para lo cual se requiere de una adecuada información financiera, económica y social que permita programar la inversión necesaria en función de las rentabilidades esperadas.

“Formular un proyecto en este contexto, significa verificar los efectos económicos, técnicos, financieros, institucionales, políticos, organizativos y ambientales de asignar los recursos hacia el logro de unos objetivos” (Miranda, 1999).

Los estudios de viabilidad aplican tanto a proyectos para la creación de empresas que busquen prestar servicios, como a la comercialización o producción de bienes. Es por esto que se tienen en cuenta los análisis de viabilidad presentados por ONUDI, 1978 en el *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*, muy especialmente en lo referente a la base que deben presentar los estudios de viabilidad desde el aspecto técnico, el económico y el comercial, para la decisión de invertir en proyectos, definiendo los aspectos críticos relacionados con la fabricación de un producto, junto con los enfoques relacionados con tal producción, dando como resultado:

Un proyecto con capacidad de producción definida en un emplazamiento seleccionado, utilizando una o varias tecnologías determinadas en relación con materiales e insumos específicos, con costos de inversión y producción identificados, e ingresos por concepto de ventas que produzcan un rendimiento determinado frente a la inversión (ONUDI, 1978).

De acuerdo con Juan José Miranda Miranda en su libro *Gestión de proyectos*,

El estudio económico tiene por objetivo investigar el comportamiento de algunas variables socio-económicas, tales como: la tasa de crecimiento de la población, los niveles de ingreso de la misma, el precio de los bienes competitivos y complementarios, las tarifas y/o subsidios, las políticas de control o apertura del mercado externo, la situación de empleo, las normas fiscales y tributarias, la distribución del ingreso, etc., que en alguna forma están ligadas al proyecto y determinan pronósticos cuantitativos en torno a la situación del mercado; o sea, la relación de la demanda frente a la oferta, teniendo en cuenta, obviamente, los precios y los mecanismos de comercialización si se detecta una situación de demanda insatisfecha, el proyecto se deberá someter al análisis de otros aspectos que respalden válidamente esta situación favorable; el estudio preliminar del mercado, en muchos casos, constituye el aspecto más determinante para juzgar la viabilidad del proyecto. El resultado del estudio de mercado permite estimar el tamaño del proyecto y, también identificar las estrategias de ventas y promoción adecuadas para llegar al consumidor final (Miranda Miranda, 1999).

Con un pronóstico aproximado del mercado se analiza la viabilidad técnica del proyecto, esto significa: seleccionar entre varias alternativas tecnológicas la que más se adecue a las circunstancias, además de establecer las necesidades de recursos humanos, técnicos y logísticos para su operación; por otro lado, y teniendo en cuenta los recursos financieros disponibles, la técnica escogida y los resultados del estudio de mercado, se identifica, entre varias alternativas, el tamaño más apropiado. Otros elementos, tales como: la disponibilidad próxima de recursos, la presencia del usuario o consumidor final, la existencia de una infraestructura mínima necesaria, los costos del transporte, etc. permiten determinar el emplazamiento más conveniente.

A partir de los modelos organizativo y técnico seleccionados, se pueden cuantificar las inversiones necesarias, a la vez que los costos y los ingresos propios de la operación para analizarlos y ordenarlos en forma adecuada que nos permita identificar los flujos de caja, los cuales se someten a ciertos criterios o indicadores útiles para juzgar la rentabilidad financiera y/o económica de la propuesta”(Miranda, 1999).

Los ciclos de un proyecto comienzan desde que se concibe la idea y van hasta cuando esta se materializa en una obra o acción concreta, siendo estas la pre- inversión, la inversión o ejecución, y la etapa de funcionamiento u operación, además de la evaluación ex _ post.

La pre- inversión corresponde a los estudios previos que se requiere adelantar antes de tomar la decisión de canalizar recursos hacia algún objetivo en particular; en esta etapa, se realizan los procesos de identificación, selección, formulación y evaluación del proyecto.

La etapa de inversión o ejecución, por su parte, moviliza recursos humanos, financieros y físicos, a fin de garantizar los recursos necesarios para el cumplimiento posterior del objetivo social de la empresa.

La etapa de operación está relacionada con la actividad permanente y rutinaria de la producción de bienes o servicios; es la etapa en la cual se cumple el objeto social de la empresa.

1.4.1 La formulación del proyecto

La etapa de formulación o pre-inversión permite clarificar los objetivos del proyecto y analizar en detalle las partes que lo componen. Dependiendo de los niveles de profundización de los diferentes aspectos, se suelen denominar los estudios como “identificación de la idea”, “perfil preliminar”, “estudio de prefactibilidad”, “estudio de factibilidad” y el “diseño definitivo”, en cada uno de los cuales se examina la viabilidad técnica, económica, financiera, institucional y la conveniencia social de la propuesta de inversión (Miranda Miranda, 1999).

Identificación de la idea

Esta etapa inicia con amplia información sobre el sector económico y geográfico donde se desarrollará el proyecto, brindando información sobre los recursos naturales, técnicos y humanos disponibles, y sobre las condiciones económicas y sociales favorables o desfavorables para el desarrollo del proyecto en la región:

“Las monografías y estudios regionales y los diagnósticos sectoriales aparecen como los instrumentos más idóneos en esta primera etapa”. (Miranda Miranda, 1999).

Perfil preliminar

Teniendo en cuenta la información inicial, se plantean hipótesis relacionadas con el producto o servicio frente a la población objeto, la viabilidad técnica y sus posibles variantes derivadas del tamaño de la localización, de los procesos técnicos y de los modelos de organización en las etapas de instalación y operación. De esta manera, se logra un primer acercamiento a los valores de inversión, los costos y los ingresos, que permiten una proyección inicial del flujo de caja y la aplicación de algunos criterios de rentabilidad y sensibilidad que apoyan las primeras calificaciones de ventajas y desventajas del proyecto.

Durante esta etapa es importante conocer tanto la situación general a la que se hace referencia como al estudio de los propósitos del proyecto, las consideraciones de orden financiero y la cronología de la etapa de ejecución del proyecto.

En la presentación de esta etapa se requiere conocer: los objetivos del proyecto, las metas a corto, mediano y largo plazo, los eventuales beneficiarios y la motivación para el proyecto. También se requiere una presentación monográfica característica del sector y de la región donde funcionará el proyecto, un resumen de las conclusiones de cada uno de los aspectos estudiados y las recomendaciones argumentadas para ejecutar, aplazar o pasar a la fase de prefactibilidad. Además de lo anterior, se requiere presentar un: “Estudio de mercado o estudio de necesidades relacionadas con la demanda insatisfecha, oferta actual y proyectada, precios o tarifas, mecanismos de comercialización” (Miranda Miranda, 1999). Según Malhotra, los estudios de

mercado: “Describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor” (Naresh, 1997).

El objetivo fundamental del estudio de mercado es estimar si existe una demanda suficiente que justifique la producción de un producto o la prestación de un servicio determinado, lo cual exige el estudio en detalle de los denominados componentes del mercado, a saber: el producto, la demanda, la oferta, el precio, la comercialización, o canales de distribución, y la publicidad. Para el caso de un proyecto, el estudio detallado de estos componentes forma parte del estudio de viabilidad, cuya actualización debe ser constante durante la fase operacional (Arboleda, 1998).

“Estudio técnico: diferentes opciones de tamaño y su relación con el mercado; alternativas de localización y criterios para su definición; identificación y selección de procesos técnicos utilizables; aproximación al modelo administrativo tanto para el período de ejecución como para la operación; y definición en lo posible de las actividades que se desarrollarán en la etapa de ejecución y su cronología, para determinar en lo posible el momento de puesta en marcha” (Miranda Miranda, 1999).

Estudio financiero: está relacionado con el presupuesto y la planeación cronológica de las inversiones, estimadas en forma agregada y soportadas en cotizaciones actualizadas. Presupuesto de costos clasificados en producción, administración y ventas, financieros y presupuesto de ventas de acuerdo con la producción esperada y a las tarifas de los servicios.

Evaluación: con los datos de inversiones, costos e ingresos se pueden estimar flujos de fondos, que permitirán la aplicación de indicadores para determinar la bondad financiera del proyecto.

Por otro lado, conociendo los valores de “transferencias” intersectoriales y aplicando los “precios sombra” pertinentes se podrá valorar la calidad económica y social de la propuesta. Queda claro que, en este momento se tendrán elementos de juicio suficientes para contrastar las hipótesis inicialmente planteadas y establecer, mediante estudios de sensibilidad, rangos de comportamiento para las variables relevantes.

Con estos elementos bien organizados se puede, o abandonar la idea en forma definitiva o aplazar la decisión por un tiempo, o también si las circunstancias lo ameritan tomar mayores elementos de juicio y pasar a la etapa de prefactibilidad; o finalmente si no hay duda sobre sus ventajas financieras y/o sociales, continuar directamente al diseño definitivo para su ejecución (Miranda, 1999).

Cuando el proyecto se vaya a presentar a posibles inversionistas, bancos, gremios, agencias de financiación etc., es recomendable presentar una bibliografía de los documentos consultados para la elaboración del perfil, y al comienzo del documento, una tabla de contenido que guíe la lectura, además de los apéndices y anexos complementarios que ayuden a la comprensión del documento.

1.4.2 Estudio de pre-factibilidad

En esta fase se requiere depurar los aspectos de consumo, técnicos, financieros, institucionales y administrativos elaborados en la etapa anterior, acudiendo, de ser necesario, a fuentes de información primaria, aunque se prefiere la secundaria, por ser menos costosa, para contrastar las hipótesis inicialmente planteadas.

En este análisis se tienen en cuenta los aspectos generales del entorno social y económico y los análisis del mercado; se identifican las principales variables: producto, demanda, oferta, procesos de comercialización, precios etc.; se selecciona un modelo técnico adecuado, al igual que las alternativas de tamaño y localización, y se determinan las etapas de instalación y operación. También es necesario determinar las inversiones requeridas, los costos, los ingresos y las utilidades esperadas, por medio de la aplicación al proyecto de los criterios de rentabilidad financiera, económica y social.

Este estudio es importante en los casos en que se requieran financiaciones bancarias, a pesar de que aún no incluya las proyecciones de los costos de financiación del capital.

“Al terminar el estudio de prefactibilidad se espera, entonces, o mejorar el nivel de información para tomar una decisión más ponderada y pasar al estudio de factibilidad, o proceder al diseño definitivo para ejecutarlo, o abandonar el proyecto de manera temporal o definitiva al no presentar ventajas comparativas que ameriten su ejecución” (Miranda, 1999).

1.4.3 Estudio de factibilidad

La decisión de pasar de la etapa anterior al estudio de factibilidad requiere ser analizada por la alta gerencia, debido al mayor costo que le representa al estudio del proyecto, y se realiza solo cuando persisten dudas relacionadas con alguno de los aspectos fundamentales depurando la información requerida de tal manera que le dé soporte a algunos indicadores de evaluación.

El estudio de factibilidad es un trabajo inteligente que requiere que confluyan conocimientos y talentos diferentes, según su magnitud y complejidad, situación por la cual consume altos costos y tiempos, y, por tanto, solamente la alternativa seleccionada se somete a estudio de factibilidad. A mayor profundidad del estudio, mayores costos y mayores tiempos.

Los estudios de factibilidad se dividen en dos grandes partes: la formulación, que es la organización y análisis de la información disponible, y la evaluación, que es la aplicación de ciertas técnicas y criterios para determinar la conveniencia del proyecto.

“El estudio de factibilidad debe conducir a:

- Identificación plena del proyecto a través de los estudios de mercado, tamaño, localización y tecnología apropiada;
- diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto;
- estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos;
- identificación plena de las fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto;
- definición de términos de contratación y pliegos de licitaciones de obras y adquisición de equipo;
- sometimiento del proyecto, si es necesario, a las respectivas autoridades de planeación;
- aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica y social que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto” (Miranda, 1999).

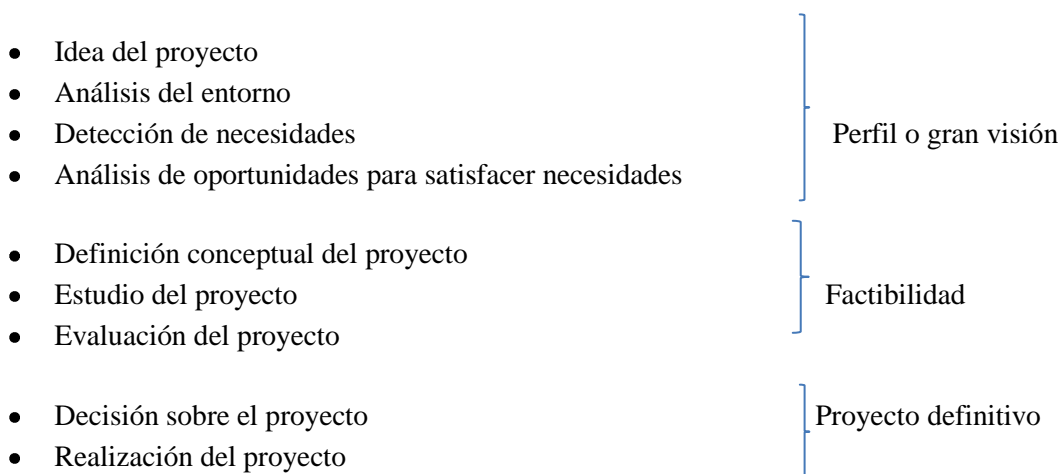
“Objetivos de un estudio de factibilidad:

- a. Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- b. Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- c. Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.” (Miranda, 1999).

Gabriel Baca Urbina (Baca, 1991) define el *estudio de pre-factibilidad* como un anteproyecto porque: “Profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina costos totales y rentabilidad económica del proyecto, y es la base en la que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión” y define el *estudio de factibilidad* como: “El nivel más profundo y final es conocido como ‘proyecto definitivo’ que contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos finos”. Aquí no solo deben presentarse los canales de comercialización más adecuados para el producto, sino que deberá presentarse una lista de

contratos de venta ya establecidos, se deben actualizar y preparar por escrito las cotizaciones de la inversión, presentar los planos arquitectónicos de la construcción, etcétera. La información presentada en el proyecto definitivo, no debe alterar la decisión tomada respecto a la inversión, siempre que los cálculos hechos en el “anteproyecto” sean confiables y hayan sido bien evaluados.

Gabriel Baca Urbina (Baca, 1991) seguidamente establece el orden de los niveles de profundidad frente al estudio de evaluación, así:



Gabriel Baca Urbina (Baca, 1991) define que el estudio de factibilidad está constituido de varias partes. La evaluación de un proyecto es parte fundamental del estudio, porque: “La base para decidir sobre el proyecto depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto”, además de que define el estudio de factibilidad como aquel que: “No decide por sí mismo, sino que provee las bases para decidir, ya que hay situaciones de tipo intangible para las cuales no hay

técnicas de evaluación, y esto hace, en la mayoría de los problemas cotidianos, que la decisión final la tome una persona y no una metodología, a pesar de que esta pueda aplicarse de manera generalizada”. Al mismo tiempo define la estructura general de la evaluación de un proyecto en ocho etapas, así:

- Definición de objetivos
- Análisis de mercado
- Análisis técnico operativo
- Análisis económico financiero
- Análisis socio-económico
- Retroalimentación
- Resumen y conclusiones
- Decisión sobre el proyecto.

2. METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE ESTUDIO

Corresponde a un estudio de tipo exploratorio, por cuanto consiste en la elaboración de un estudio de prefactibilidad para determinar la viabilidad de la creación de una empresa de consultoría en talento humano que atienda las necesidades de servicios que presentan las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana.

2.2 SUJETOS

La población sujeto de estudio corresponde a una muestra de las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana, así como una muestra de las empresas que allí prestan servicios de consultoría en talento humano, y de datos extraídos de bases de datos de instituciones tales como la Cámara de Comercio, la Gobernación, el DANE, el SENA, el Ministerio de Comercio, etc.

2.2 INSTRUMENTOS O TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

Consultas de bases de datos, estudios previos, estadísticas, indicadores y análisis de documentos, para realizar el estudio de prefactibilidad, y elaborar las proyecciones que permiten dimensionar la empresa y determinar su viabilidad.

2.3 RELACIÓN DEL TEMA DE TRABAJO CON EL MBA

Uno de los objetivos del MBA es formar al estudiante con la finalidad de crear su propia empresa, basándose en los conocimientos adquiridos en el MBA, las experiencias profesionales de las integrantes y las posibles oportunidades del mercado con respecto a la tercerización de servicios de talento humano.

2.4 RESULTADOS ESPERADOS

Con el desarrollo del presente trabajo se entregará un estudio de prefactibilidad, que permita determinar la viabilidad de la creación de una empresa de consultoría en talento humano, que esté dirigida a cubrir las necesidades de las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana.

3. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS SECTORIAL Y DE FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN GESTIÓN HUMANA

3.1.1 Análisis del entorno (PESTEL)

El entorno general, llamado también macro-entorno, comprende los factores externos que usualmente afectan la mayoría de las organizaciones. El entorno general incluye el análisis de los siguientes aspectos, de acuerdo con la metodología PESTEL:

3.1.1.1 Tipo de sistema político

El sistema político colombiano está conformado por: los ciudadanos(as), los partidos y movimientos políticos, la Constitución Política y la estructura del poder del Estado, que son las ramas del poder público. Las ramas del poder público son la legislativa, la ejecutiva y la judicial.

El poder ejecutivo comprende los cargos de presidente y vicepresidente, que son elegidos por voto popular para un mandato de cuatro años (elegible para un segundo término).

El poder legislativo está conformado por un congreso bicameral, compuesto por la Cámara de Representantes, con 166 escaños, y el Senado, con 102 representantes, elegidos ambos por voto popular para un período de cuatro años.

El poder judicial está representado por el más alto tribunal, que es la Corte Suprema de Justicia, seguido del Tribunal Constitucional, el Consejo de Estado, los jueces y los Tribunales.

3.1.1.2 Sistema económico colombiano

Sobre este apartado, la Constitución Política de Colombia en su Artículo “1°—Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”.

Así mismo, Colombia es un país de régimen capitalista, y en el Artículo 334 de su Carta Magna indica que:

“La dirección general de la economía estará a cargo del Estado colombiano. Éste intervendrá, por mandato de la Ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano” (www.constitucioncolombia.com, s.f.).

La economía colombiana se fundamenta en la producción de bienes primarios, o *comodities*, y en estos se destacan las actividades mineras y agrícolas. En la minería, con la extracción de petróleo, carbón, oro, esmeraldas, plata y platino. En 2011, por concepto de explotación minera, se recibieron 8.155 millones de dólares de inversión extranjera directa, que corresponde al 61% de la inversión extranjera en el país (www.mincit.gov.co, 2013).

Para el sector agropecuario, su fortaleza está en la producción de café, reconocido a nivel mundial como café de alta calidad, a lo cual se suma, además, la producción de flores, caña de azúcar, banano, papa, plátano, leche y carne (www.mincit.gov.co, 2013).

En el sector industrial, se destaca la industria manufacturera, y en ella, la producción de textiles, alimentos, bebidas, automóviles, químicos y cauchos, y las industrias de metalurgia y cemento (www.mincit.gov.co, 2013).

Por otro lado, desde años atrás Colombia ha venido fortaleciéndose en actividades terciarias, en las que predominan servicios tales como: banca, tercerización de procesos, comunicaciones y turismo.

3.1.1.3 Condiciones sociales, culturales y demográficas

Colombia en los últimos años ha venido presentando un crecimiento importante en su economía, tal y como se puede evidenciar en la información registrada en el presente trabajo, en el numeral 2.1.6 “La economía colombiana, resultados en 2013 y proyecciones”. Para el estándar general de vida de su población, se toma como referente la presentación realizada por el DANE el 2 de octubre de 2013, sobre los “Resultados Pobreza Monetaria Año Móvil Julio 2012-Junio 2013”, en la ciudad de Bogotá, Colombia (DANE, 2013). En esta, los índices de pobreza se refleja en:

	Pobres Monetarios	Diferencia	Pobres Extremos	Diferencia
Junio 2010	17121		5913	
Junio 2011	15791	1330	4900	1013
Junio 2012	14814	977	4660	240
Junio 2013	14662	152	4596	64

Tabla 1: Total nacional: variaciones absolutas. Fuente <http://www.dane.gov.co>

A nivel nacional, desde junio de 2010 hasta junio de 2013 se ha presentado reducción de los pobres monetarios en 14,3% y los pobres extremos han disminuido en un 22,2%.

La línea de pobreza es el valor monetario de una canasta de bienes y servicios que suple las necesidades básicas de una persona. Por ende, una persona se considera pobre si el ingreso mensual per cápita de su hogar está por debajo del valor dicha línea (...). (DANE, 2013).

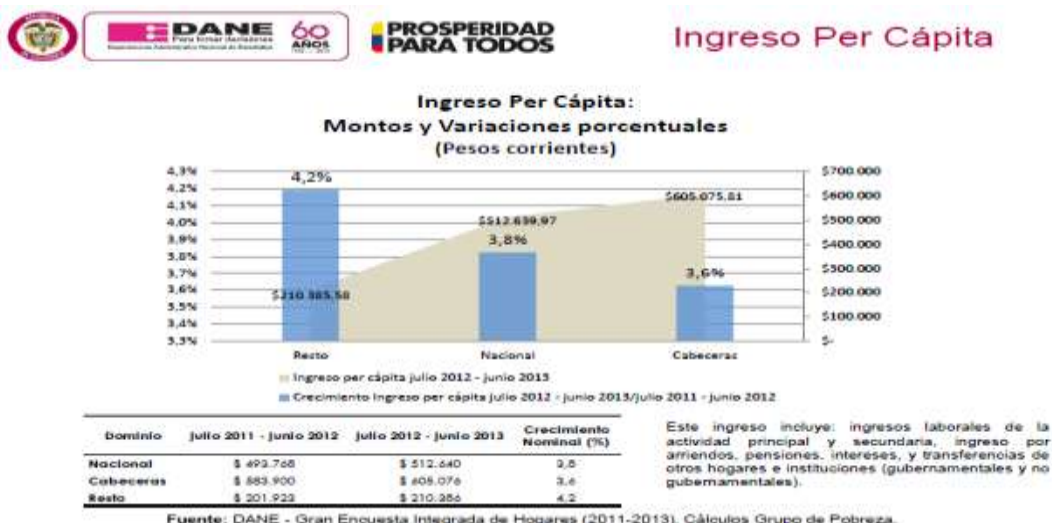


Gráfico 2. Ingreso Per Cápita, Montos y Variaciones porcentuales. Tomado de la página <http://www.dane.gov.co>

El ingreso per cápita nacional entre julio de 2011 y junio de 2013 pasó de \$492.768 a \$512.640, con un crecimiento del 3,8%, y en las cabeceras pasó de \$582.960 a \$605.076, para un crecimiento del 3,6%.



Tendencia de empoderamiento de la clase media

Gráfico 3. Ingreso Per Cápita, Variaciones porcentuales, ingreso per cápita por quintiles Total Nacional. Tomado de la página <http://www.dane.gov.co>

Al observar la variación del ingreso per cápita por quintiles, el total nacional se concentra en la parte media de la distribución, la variación de la línea de pobreza es del 2,8% y la variación de la línea de pobreza extrema del 2,2%.

En lo corrido del siglo XXI, en particular entre 2002-2010, la reducción de pobres monetarios fue cerca de 3 millones y la reducción de pobres extremos fue de 1.4 millones de colombianos. En los últimos tres años, dicha reducción ha sido de 2.450.000 y la de pobres extremos de 1.317.000 personas (DANE, 2013).

De acuerdo con información publicada en la página web de la Central Intelligence Agency (US) (Central Intelligence Agency, 2013), Colombia en cuanto a la desigualdad de ingresos es una de las peores en el mundo, y más de un tercio de la población vive por debajo del umbral de la pobreza.

3.1.1.4 Demografía

De acuerdo con información disponible en la página web de la Central Intelligence Agency (US) (Central Intelligence Agency, 2013), Colombia presenta la siguiente información demográfica al 2013:

Población: 45.745.783 habitantes.

Grupos étnicos: mestizos, 58%; blancos, 20%; mulatos, 14%; negros, 4%; mezclado negro – amerindios, 3%; y amerindios, 1%.

Estructura de edades:

0-14 años: 25,8% (hombres 6.032.725 / mujeres 5.755.437).

15-24 años: 18,2% (hombres 4.241.621 / mujeres 4.101.552).

25-54 años: 41,5% (hombres 9.376.745 / mujeres 9.597.744).

55-64 años: 8% (hombres 1.705.451 / mujeres 1.962.606).

65 años y más: 6,5% (hombres 1.242.980 / mujeres 1.728.922) (2013 estimado).

La mediana de edad: total: 28,6 años; hombres: 27,6 años; mujeres: 29,5 años (2013 estimado).

Tasa de crecimiento: 1,1% (2013 estimado).

Pirámide poblacional:

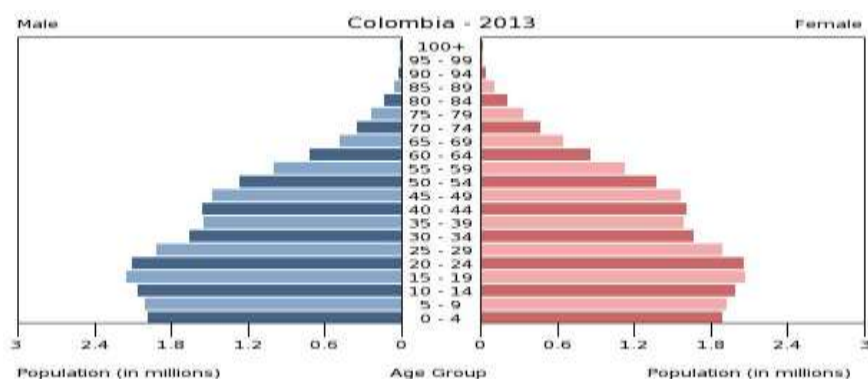


Gráfico 4. Pirámide poblacional Colombia 2013. Tomada de web de la Central Intelligence Agency (US)

Urbanización: población urbana: 75% de la población total (2010).

Tasa de urbanización: tasa anual de 1,7% de cambio (2010-15 estimada).

Las principales zonas urbanas - Población: Bogotá (capital) 8.744.000; Medellín, 3.497.000; Cali, 2.352.000; Barranquilla, 1.836.000; y Bucaramanga, 1.065.000 (2011).

Alfabetización¹:

Población total: 93,6%. Hombres, 93,5%. Mujeres: 93,7 % (2011 estimada).

Esperanza de vida escolar (primaria hasta la educación superior) total: 14 años.

3.1.1.5 Manifestaciones culturales

En Colombia existe un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes, entre otros (www.sinic.gov.co, 2013).

La cultura en Colombia es la suma de diferentes eventos que poseen valores por su ubicación geográfica, sus distintos colonizadores y grupos religiosos. Condiciones que se denotan en la forma de comunicación, el estilo de vida diaria, las creencias y la religión. El idioma tiene varios acentos distintivos. Los hábitos alimentarios diarios también refleja la influencia de los españoles y de sus aborígenes.

El idioma oficial es el español. La religión más practicada es la católica romana, con el 90%; y la categoría *otros*, suma el 10% restante (www.sinic.gov.co, 2013).

¹ Definición de alfabetización: mayores de 15 años que pueden leer y escribir.

3.1.1.6 Tecnológicos

En 2009 se crea el Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones (www.mintic.gov.co, 2013), que presenta una serie de programas para poner a la vanguardia los temas de las TIC a nivel nacional, que logra penetrar los diferentes niveles de la población colombiana tanto desde los estratos más bajos hasta las zonas rurales y urbanas, así como impulsar entre otras actividades el teletrabajo, la generación de contenidos digitales, el uso de internet, la educación online, etc. Desde 2010, con el Plan Vive Digital se está llevando conectividad a todos los colombianos, para aprovechar la tecnología de mejor manera.

Con los diferentes programas promovidos por entidades públicas y privadas se están desarrollando y promoviendo tanto a nivel nacional como territorial procesos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico en todos los sectores económicos, de los cuales se esperan avances importantes para penetrar el mercado global y lograr una mejor calidad de vida.

3.1.1.7 Nivel educativo de la población colombiana

En el *Plan de desarrollo 2010-2014* (ICETEX, 2013), se ha establecido el proyecto para el fortalecimiento del Sistema Integrado de Formación para Capital Humano (SIFCH) bajo las siguientes premisas:

1. Garantizar el acceso universal a la educación básica con calidad, buscando asegurar la permanencia de los estudiantes en el sistema.
2. Mejorar la infraestructura educativa, adecuándola a los riesgos derivados del cambio climático.
3. Brindar especial atención al acceso en el nivel de educación media.

4. Mejorar la pertinencia de la educación superior, con énfasis en la educación técnica y tecnológica; y
5. Dinamizar y mejorar la cobertura y pertinencia de la formación para el trabajo.

De igual manera, la educación entendida como formación de capital humano permite sostener la capacidad competitiva y resulta fundamental para reducir la pobreza, las desigualdades sociales y mejorar las condiciones de vida de la población, brindándole capacidades y oportunidades para la generación de ingresos y la obtención de mejores empleos (ICETEX, 2013).

El sistema educativo colombiano, se encuentra estructurado en 4 niveles: la educación inicial, que corresponde a la educación preescolar; la educación básica, desde primero de primaria hasta noveno grado de básica secundaria; la educación media, que corresponde a los grados 10 y 11; y la educación superior.

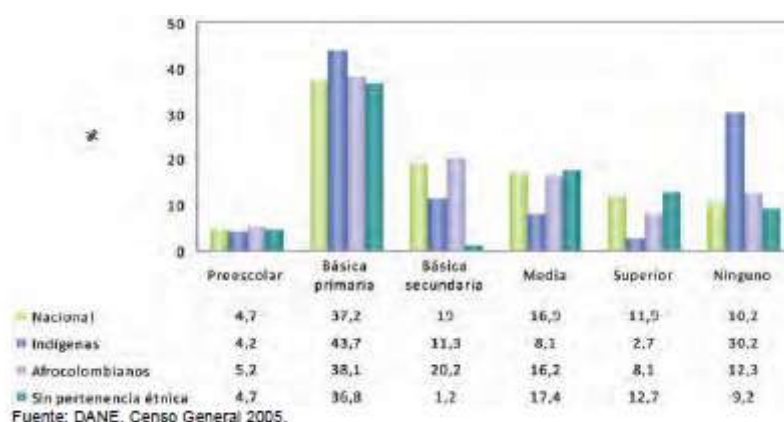


Gráfico 5. Nivel educativo alcanzado por grupos poblacionales, tomado del estudio *La Educación Superior en Colombia en población de grupos étnicos y víctimas*. ICETEX, 16 de octubre de 2013, Bogotá D. C.

En cuanto se refiere al nivel educativo alcanzado por cada uno de los grupos poblacionales, la educación básica primaria es el nivel máximo alcanzado por el mayor porcentaje de la población de todos los grupos, con el 37%, seguido de la básica secundaria,

con el 19%, media, con el 16,9%, y superior, con el 11,9%. La población indígena tiene el mayor porcentaje de población en este nivel (43,7%), así como el mayor porcentaje sin estudio formal (www.sinic.gov.co, 2013).

La Educación superior en Colombia

Matrícula total Educación superior	
Año	Matricula total
2002	1000148
2003	1050032
2004	1113726
2005	1196690
2006	1284065
2007	1361148
2008	1492294
2009	1692168
2010*	1723216

Fuente: SPADIES

Gráfico 6. La Educación superior en Colombia, tomado del estudio *La Educación Superior en Colombia en población de grupos étnicos y víctimas*. ICETEX el 16 de octubre de 2013, Bogotá D. C.

La educación superior en Colombia se ha venido incrementando en forma importante, y en el período comprendido entre 2002 y 2010 se registró un crecimiento superior al 72%.

3.1.1.8 Legal

En el aspecto legal, Proexport Colombia y Ernst & Young SAS, han elaborado conjuntamente la *Guía Legal para hacer negocios en Colombia* (“La Guía”) (Proexport Colombia y Ernst & Young SAS, 2013), cuya última actualización fue hecha en febrero de 2013 y recopila información sobre la normatividad vigente.

Los temas que desarrolla la guía son: protección a la inversión extranjera, régimen de cambios internacionales, asuntos corporativos, comercio exterior y aduanas, régimen laboral, régimen migratorio colombiano, régimen tributario colombiano, régimen ambiental, régimen de la propiedad intelectual, regulación inmobiliaria, contratación estatal, minería e hidrocarburos, mecanismos de acceso a la administración y solución de controversias, regulación contable para empresas y el Sistema de facilitación para la atracción de la inversión (SIFAI).

Esta información detallada se encuentra disponible en la página web de Proexport: *Guía Legal para hacer negocios en Colombia* (“La Guía”) (Proexport Colombia y Ernst & Young SAS, 2013).

En el capítulo 6, numeral 6.1, se describen en detalle los requisitos que se deben tener en cuenta para la constitución y funcionamiento de una empresa de consultoría en Colombia.

3.1.2 Tendencias macroeconómicas

3.1.2.1 Tendencias macroeconómicas mundiales

Para el análisis de las tendencias macroeconómicas mundiales se toma como referente bibliográfico y de análisis el documento “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013. Este informe acerca del comportamiento de la economía global indica que en el primer trimestre de 2013 la economía mundial presentó un crecimiento moderado, alcanzando tasas anualizadas del 2,75%,

un poco superior al 2,50% del segundo semestre de 2012, según cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI). Algunas economías desarrolladas como Estados Unidos y Japón mantuvieron sendas de crecimiento positivo, mientras que los países de la Eurozona permanecían estancados o en recesión. El crecimiento de buena parte de las economías emergentes de Asia y América Latina ha sido bueno, pero menor al proyectado en meses anteriores (Banco de la República, 2013).

El gráfico 7, refleja la leve recuperación de la industria y el comercio a nivel global:

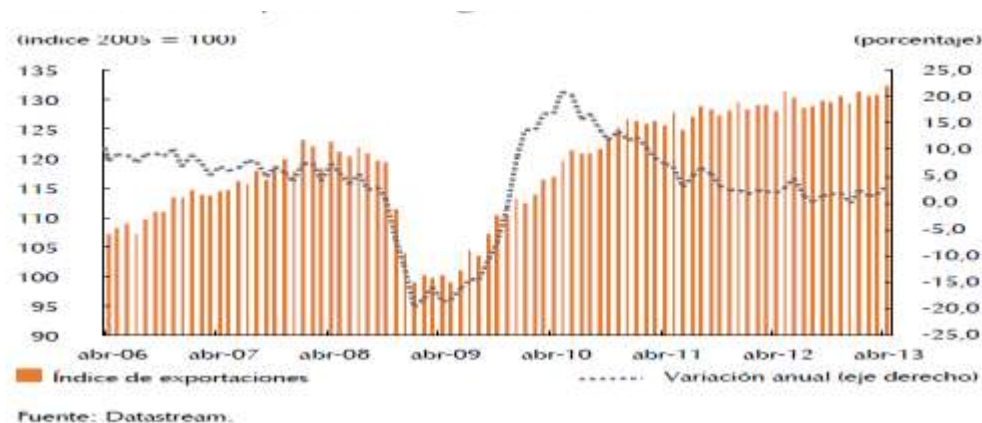


Gráfico 7. Volumen de exportaciones globales. Tomado del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013.

El ambiente de incertidumbre sobre el desempeño de la actividad económica mundial, asociado entre otros factores con el menor crecimiento de China, la caída en los precios de las materias primas, los efectos de la normalización de la política monetaria en los Estados Unidos sobre la liquidez global, y las tensiones en el Medio Oriente han generado una revisión a la baja de las proyecciones de crecimiento mundial por parte de varios analistas (Banco de la República, 2013).

Si bien la actividad económica mundial ha venido siendo sustentada en el crecimiento de las economías emergentes, la expansión del Producto Interno Bruto (PIB) de estos países en 2013

sería inferior al de los años anteriores, explicado por la debilidad de la demanda externa y por menores gastos (Banco de la República, 2013).

El desempeño de las economías desarrolladas durante el primer semestre de 2013 fue el siguiente:

3.1.2.2 Zona del euro

Algunos aspectos con respecto al desempeño económico en la zona euro durante el primer trimestre de 2013 son los siguientes:

Las cifras sobre el crecimiento del PIB para el primer trimestre de 2013 evidenciaron que la economía de la región continuó en recesión; pese a ello, la contracción de la actividad económica fue inferior a la observada en los últimos meses de 2012. Dicho comportamiento se debió a un menor deterioro de algunos países de la periferia y a la expansión de Alemania. Sin embargo, la crisis de las economías más débiles de la región estaría afectando en mayor medida a otros países de la zona como Francia, cuya actividad económica descendió en los últimos trimestres; de hecho, su PIB cayó 0,2% en los primeros tres meses del año (Banco de la República, 2013).

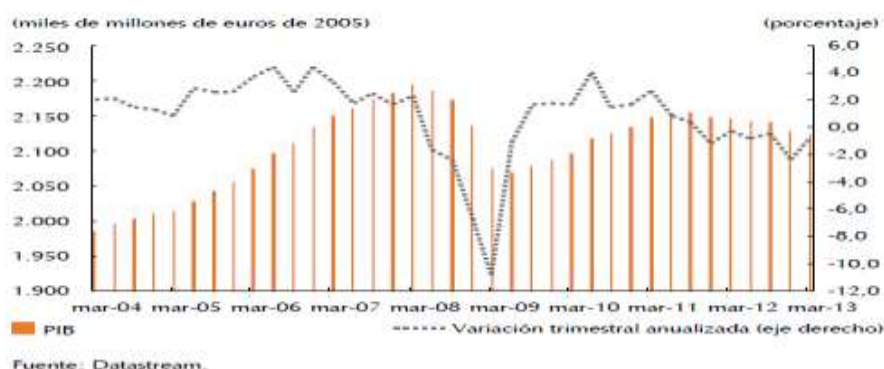


Gráfico 8. PIB real de la zona euro. Tomado del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013.

Otros indicadores de la región que tienen relación con el comportamiento del consumo y de la industria, tales como la confianza de empresarios y consumidores y los índices de sentimiento en los sectores de manufacturas y servicios, se debilitaron en los primeros meses del año debido al incremento en la incertidumbre política (generada por el rescate financiero de Chipre y las elecciones en Italia) y a las bajas perspectivas de recuperación de la región en el corto plazo; no obstante, algunas cifras evidenciaron que el ritmo de deterioro de la actividad real se estaría moderando, aunque el índice anual de producción industrial y de ventas al por menor continúan negativos. Los índices de actividad en los sectores de manufacturas y servicios evidenciaron una menor contracción (Banco de la República, 2013).

Los mercados laborales de la región, en especial los de los países de la periferia, siguieron deteriorándose, y en el mercado de trabajo las diferencias en términos de competitividad son marcadas. Alemania continúa presentando los menores costos laborales unitarios, situación que favorece al momento de competir en la región.

Si bien el panorama anterior no es muy positivo, para 2014 se prevé una recuperación de la región en general, tal y como lo muestran las proyecciones presentadas por el Centro de Estudios Económicos de ANIF. Es así como para los países de la zona euro presentan el siguiente crecimiento: Ucrania, 3%; Alemania, 1,9%; zona euro, 1,3%; Francia, 1,1%; Italia, 1,1%; y España, 0,7%.



Gráfico 9. Crecimiento económico en la zona euro. Tomado de la presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: "Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014".

3.1.2.3 Los Estados Unidos

El crecimiento del PIB durante el primer trimestre de 2013 fue de 1,8% trimestral anualizado (ta), denotando así una aceleración con respecto al crecimiento de 2012, que presentó un crecimiento del 0,4%. Dicha expansión es consecuencia de la expansión favorable del consumo y de la inversión privada, que aumentaron 2,6% y 7,4%, respectivamente.

La política monetaria y la inflación se encuentran en niveles muy bajos, y el crecimiento moderado de la economía ha permitido que la FED continúe con su política monetaria expansiva.

De acuerdo con la presentación realizada por Sergio Clavijo, presidente de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), en la ciudad de Cali, Colombia, en octubre 23 de 2013, el crecimiento de la economía de los Estados Unidos a partir del segundo semestre de 2013 pasaría del 1,4% al 1,9% al finalizar el año, y en 2014 se espera termine entre un 2,4% y 2,6%.



Gráfico 10. Crecimiento en Estados Unidos. Tomado de la presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”.

El desempeño de la inflación y el desempleo en Estados Unidos y la zona euro presentan dudas con respecto a su recuperación, pues, al analizar las tendencias, la zona euro no presenta mejoras en el desempleo durante 2013, y la inflación ha venido bajando del 2% a comienzos del año hasta el 1,1% a septiembre, denotando así una disminución importante en su demanda de bienes y servicios. Estados Unidos, por su parte, presenta una caída en su desempleo, al pasar del 7,9% en enero de 2013 al 7,3% en agosto del mismo año. La inflación ha estado sujeta a variaciones importantes durante 2013, que han oscilado entre el 1,1% y el 2%.



Gráfico 11. Inflación y desempleo: Estados Unidos y la zona euro. Tomado de la presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”.

3.1.2.4 Japón

A partir del segundo semestre de 2012 la depreciación del yen se intensificó, obedeciendo a la expectativa de mayores planes de estímulo tanto por parte del gobierno como de la autoridad monetaria, previsiones que comenzaron a cumplirse mediante los anuncios realizados por el banco central, a fin de implementar un plan para dinamizar la economía mediante la expansión de

la base monetaria y modificación de la inflación. De esta manera se logró ampliar el consumo de los hogares, su confianza e incrementar la inversión privada. Si bien la industria continúa contrayéndose en términos anuales, la comparación mensual completó varios meses con crecimientos positivos (Banco de la República, 2013).

3.1.2.5 El desempeño de las economías emergentes durante el primer semestre de 2013

Asia

El crecimiento de China se desaceleró en el primer semestre. La menor expansión de China, al igual que la debilidad de otras economías, siguió afectando el dinamismo de la región, la cual, aunque se expande a otras tasas positivas, lo hace a un ritmo inferior al observado en el período 2011-2012. Algunas cifras para el segundo trimestre de 2013 muestran que el comportamiento de la actividad real continúa siendo débil (Banco de la República, 2013).

América Latina

En América Latina el crecimiento del PIB fue moderado en el primer trimestre de 2013, afectado por la debilidad de la demanda externa global y la desaceleración en el gasto interno. Se presentó caída en las exportaciones, generada principalmente por los menores precios internacionales de algunos bienes básicos, al igual que por el crecimiento modesto de la demanda externa, lo que llevó a que algunos países de la región presentaran varios meses con decrecimientos en términos anuales.

Crecimiento anual del PIB real para algunos países de América Latina

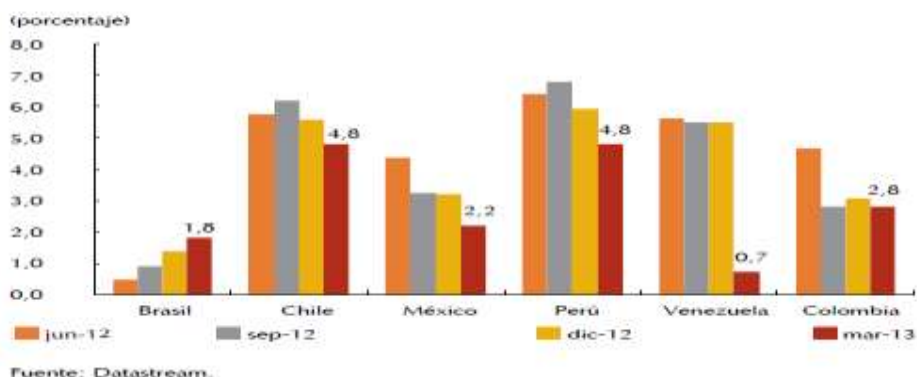


Gráfico 12. Crecimiento anual del PIB real para algunos países de América Latina. Tomado del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013.

Chile y Perú compensaron nuevamente la contracción de las exportaciones. En México, se desaceleró la economía en el primer trimestre del año, y se espera que continúe teniendo en cuenta el menor crecimiento de la economía de los Estados Unidos, dada principalmente por el ajuste fiscal.

Brasil continúa recuperando su actividad real, aunque a una tasa inferior a la esperada por las autoridades económicas. La inflación, que se encuentra por encima de la esperada, terminó afectando la demanda de los hogares.

La economía venezolana se desaceleró fuertemente en el primer trimestre del año, situación que se podría profundizar si los precios internacionales del petróleo siguen disminuyendo.

Los indicadores de actividad real para el segundo trimestre del año muestran que la expansión habría continuado en Brasil, Chile, México y Perú, aunque se espera que el crecimiento sea débil en estas economías.

De acuerdo con el análisis del Centro de Estudios Económicos de la ANIF (ANIF, Centro de Estudios Económicos, 2013), el crecimiento potencial esperado para 2014, en la economía de Perú será del 7%; en Colombia, del 4,6%; en Chile, del 5,3%; y en Brasil, del 3%.



Gráfico 13. Crecimiento sostenible de largo plazo: Chile, Perú, Brasil y Colombia. Tomado de la presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”.

Con respecto al comportamiento de las exportaciones para algunas economías de América Latina desde 2010 hasta mayo de 2013, los países que obtuvieron mayor crecimiento fueron: Chile, con el 17,8%; seguido de Ecuador, con el 16,3%; Colombia, con el 14,7%; Brasil, con el 14,3%; Perú, con el 11,9%; y Argentina, con el 11,1% (Banco de la República, 2013).

Variación anual de las exportaciones nominales							
	Argentina	Brasil	México	Chile	Colombia	Ecuador	Perú
2010	22,5	32,0	29,9	28,2	20,9	26,2	31,6
2011	23,3	26,8	17,1	14,6	43,3	27,6	30,6
2012	(3,7)	(5,3)	6,1	(3,9)	5,9	6,5	(0,1)
2013 ^a	4,4	(4,7)	0,2	0,9	(6,3)	(2,3)	(12,6)
Promedio de 2000 a 2013 ^b	11,1	14,3	7,8	17,8	14,7	16,3	11,9

a/ Cifras a mayo.
b/ El promedio de Chile comienza desde 2004 y el de Perú desde 2007.
Fuente: Datastream.

Tabla 2. Variación anual de las exportaciones. Tomado de *Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia*, con corte a julio de 2013.

3.1.2.6 Proyecciones para el segundo semestre de 2013 y retos hacia futuro

De acuerdo con el Informe del Banco de la República (Banco de la República, 2013), con el que se sustenta este análisis, la economía global seguirá su expansión a un ritmo moderado, similar al de 2012. Los países emergentes continuarán apoyando la dinamización de la economía mundial. El comportamiento de los países desarrollados será heterogéneo, con crecimiento moderado en los Estados Unidos y alguna recuperación en el Reino Unido y el Japón. En el caso de la zona euro, la recesión continuará, aunque su deterioro disminuirá un poco en los próximos trimestres.

China y Brasil presentarán una menor expansión de sus economías, y Asia y América Latina obtendrán recuperaciones inferiores a las esperadas.

Aunque el principal riesgo para la estabilidad económica global sigue siendo el desenvolvimiento de la crisis europea, desde la segunda mitad de 2012 la probabilidad de que se presente un ajuste desordenado en la zona del euro se ha reducido. No obstante, la inestabilidad política y la falta de acuerdos que permitan una mayor integración regional, junto con la demora en la implementación de reformas estructurales, en especial en los países de la periferia, podrían incrementar de nuevo la percepción de riesgo sobre el futuro de la región.

Por otra parte, desde mediados de mayo los mercados financieros globales reaccionaron ante los anuncios de la FED, los cuales dejaron abierta la posibilidad de comenzar a desmontar de

manera gradual el programa de estímulo monetario en los Estados Unidos en los próximos trimestres. (...) Como el retiro de dicho programa se daría por una mejora en los fundamentales económicos de los Estados Unidos, la menor ampliación de la base monetaria no debería tener efectos negativos sobre su actividad real; así, la economía debería crecer a un ritmo sostenido, sin necesidad de la ayuda monetaria.

En el caso de las economías emergentes, el menor aumento de la liquidez global reduciría los flujos de capitales hacia estas economías, principalmente los de corto plazo, e incrementaría sus costos de financiamiento externo. En términos generales, la normalización en las condiciones externas no debería afectar de manera significativa el comportamiento de estos países; sin embargo, si aquella se presenta en un contexto global de débil crecimiento, su situación podría ser menos favorable (Banco de la República, 2013).

Teniendo en cuenta que los clientes de la empresa prospecto corresponden al sector manufacturero, las tendencias macroeconómicas globales y regionales afectan sus exportaciones de manera, o directa y positiva, o negativamente, y al estar afectada la producción y las finanzas de los clientes, afectará de la misma manera la demanda esperada de servicios hacia la empresa que se espera crear.

En términos generales, se percibe alta incertidumbre y bajos crecimientos en los países y zonas analizadas, los cuales es necesario tener en cuenta al momento de proyectar la producción y demanda esperada de la empresa, a fin de que no sobredimensionen las posibilidades de crecimiento.

3.1.2.7 La economía colombiana: resultados en 2013 y perspectivas

La economía colombiana presentó una desaceleración moderada durante el primer trimestre de 2013, al crecer 2,8%, frente al 3,1% observado tres meses atrás. Sin embargo, cabe esperar que las acciones de política monetaria y fiscal realizadas hasta el momento contribuyan a que en el resto del año el producto se sitúe cerca de su nivel potencial.

En el primer semestre de 2013 la inflación anual se situó cerca del límite inferior del rango meta (2%) y las expectativas de la misma a diferentes plazos se mantuvieron por debajo de

3%. Sin embargo, las estimaciones del Banco de la República sugieren una elevada probabilidad de que la inflación culmine en el rango meta.

Ante este escenario, entre mayo y junio de 2013 la Junta Directiva consideró conveniente mantener la tasa de interés de intervención en 3,25% (Banco de la República, 2013).

Crecimiento del PIB

De acuerdo con información publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la economía colombiana creció a una tasa anual de 2,8% en el primer trimestre de 2013, frente a incrementos muy superiores mostrados en los últimos dos años.

El desempeño de la economía estuvo afectado por una economía global incierta y por la presencia interna de choques en la oferta, como los paros en algunos sectores de la producción.



Gráfico 14. Producto Interno Bruto. Tomado del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013.

En cuanto a la demanda interna, el consumo creció a tasas anuales modestas, relacionadas con menor confianza en los consumidores que la registrada en 2012, menor desaceleración en el

desempleo y menor endeudamiento de los hogares. También sobresale la menor demanda de bienes durables como vehículos.

La inversión estuvo determinada por la construcción de edificaciones y obras civiles, con un crecimiento superior al 17%, que impulsaron la expansión de la formación bruta de capital fijo. La oferta estuvo dinamizada por la construcción y los servicios sociales, comunales y personales. Otros sectores que estuvieron por encima de la economía en su conjunto, pero que disminuyeron su desempeño, fueron los servicios financieros y los suministros de electricidad, gas y agua. Los sectores de agricultura, minería y transporte presentaron un desempeño inferior a la economía. La actividad industrial fue la única que mostró una contracción anual (-2.7) (Banco de la República, 2013).

En cuanto al PIB por ramas de actividad, se espera que los sectores de mayor crecimiento en 2013 sean la minería y la construcción, con ritmos de expansión superiores a los de la economía en su conjunto. Así mismo, **se estima que la industria reportará alguna recuperación en el segundo semestre, luego de los pobres resultados observados en 2012 y de la fuerte caída del primer trimestre. Sin embargo, la incertidumbre sobre su desempeño continúa siendo elevada y sugiere que esta sería la actividad que menos contribuiría al crecimiento en 2013.** Otros sectores, tales como el financiero, los servicios sociales, personales y comunales y el suministro de electricidad, gas y agua, mostrarían tasas positivas y cercanas a las del crecimiento promedio de la economía colombiana. Para lo que resta del año también se prevé una significativa recuperación del sector agrícola, principalmente por el café, cuya producción creció en el primer trimestre de 2013 alrededor de 19% y entre abril y mayo reportó una expansión cercana al 50%, de acuerdo con estimaciones de la Federación Nacional de Cafeteros (Banco de la República, 2013).

Crecimiento real anual del PIB por ramas de actividad económica

Rama de actividad	2011: Año completo	2012				2012: Año completo	2013: I trim.	Contribución al crecimiento anual o trim. de 2013)
		I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.			
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	2,4	2,6	3,0	2,7	1,9	2,6	2,4	0,1
Explotación de minas y canteras	14,4	14,2	8,4	0,8	1,1	5,9	1,4	0,1
Industria manufacturera	5,0	1,1	0,0	(0,7)	(2,5)	(0,5)	(4,1)	(0,5)
Electricidad, gas y agua	2,9	4,1	3,6	3,2	3,2	3,5	3,4	0,1
Construcción	10,0	(1,5)	10,7	(1,1)	4,9	3,3	16,9	1,0
Edificaciones	3,3	-3,1	16,5	(10,2)	11,7	5,0	16,0	0,5
Obras civiles	17,4	(5,6)	6,1	6,0	(0,7)	1,5	17,5	0,5
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	6,0	5,3	4,9	3,3	2,9	4,1	2,8	0,3
Transporte, almacenamiento y comunicación	6,2	6,6	3,7	3,1	3,1	4,1	2,0	0,1
Servicios financieros, inmobiliarios y a las empresas	7,0	7,1	5,3	4,4	4,9	5,4	3,4	0,7
Servicios sociales, comunales y personales	2,9	3,8	4,0	5,8	6,0	4,9	4,5	0,7
Subtotal valor agregado	6,3	5,1	4,6	2,8	3,0	3,9	2,8	2,7
Impuestos menos subsidios	10,9	8,0	5,6	2,7	3,3	4,9	2,8	0,3
PIB	6,6	5,4	4,7	2,8	3,1	4,0	2,8	2,8

Fuente: DANE, cálculos del Banco de la República.

Tabla 3. Crecimiento real anual del PIB por ramas de actividad económica. Tomado de *Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia*, con corte a julio de 2013.

Mercado laboral

Se presenta un leve crecimiento en el empleo y, por tanto, disminuye la tasa de desempleo, aunque menos que el año anterior. La creación del empleo se concentra en ciertas áreas geográficas, posiciones ocupacionales y ramas de la actividad económica.

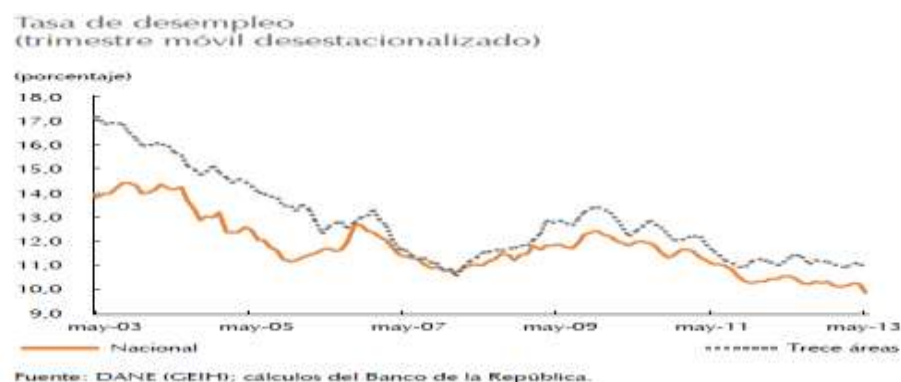


Gráfico 15. Tasa de desempleo (trimestre móvil desestacionalizado). Tomado del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013.

De acuerdo con el informe que se ha venido analizando, presentado por la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso en julio de 2013 (Banco de la República, 2013) y la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GIH), del DANE, en el trimestre móvil terminado en mayo la tasa de desempleo nacional se ubicó en 9,9%; la de las áreas rurales, en 6%; la de las cabeceras urbanas, en 11%; y la de las trece áreas metropolitanas, en 10,9%.

En lo corrido de 2013, la demanda de trabajo en el contexto nacional y en las trece áreas metropolitanas continúa creciendo en términos anuales. En las zonas urbanas, la creación de empleo no ha sido homogénea: los puestos de trabajo se han generado principalmente en Bogotá, Barranquilla, Medellín, Ibagué y Bucaramanga, que se han incrementado en 169.000 puestos con respecto al mismo período del año anterior. Las ramas de actividad económica que más ocupados han generado en este mismo período han sido: el comercio, con 283.000 puestos, y los servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler, con 131.000 nuevos puestos de trabajo.

En 2013, los aumentos salariales han sido moderados en términos generales. Entre enero y abril los salarios se ajustaron a tasas promedio del 2%, en el caso del comercio, y del 5,2%, en la industria. El incremento del salario mínimo para 2013 fue del 4,02%.

Inflación

Durante el primer semestre de 2013 la inflación fue del 2,16%, cifra inferior a la del mismo período del año anterior, que fue del 2,44%. Con la información a junio se completaron ocho meses en los cuales la variación anual del IPC se situó por debajo de la meta cuantitativa definida

por la Junta Directiva del Banco de la República, que fue del 3% para el largo plazo, y un piso del rango meta entre el 2,0% y el 4%.

Varios factores explican las bajas presiones inflacionarias durante el primer semestre del año. En primer lugar, la disminución en el crecimiento económico durante 2012 y en el primer trimestre de 2013, que impidió que surgieran presiones de precios originados por la demanda.

También contribuyó a disminuir la inflación a comienzos del año la entrada en vigencia de la reforma tributaria, que se tradujo en una rebaja de los impuestos indirectos para varios productos de la canasta familiar, y las rebajas arancelarias asociadas con el tratado de libre comercio con los Estados Unidos. También el mercado laboral ha continuado relativamente holgado, lo que ha permitido los ajustes salariales bajo control.

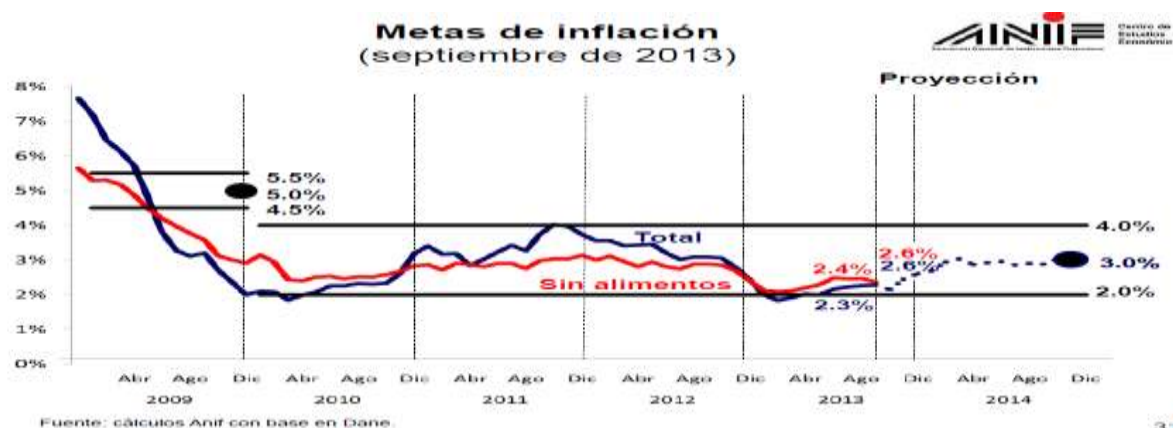


Gráfico 16. Metas de inflación. Tomado de la Presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: "Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014".

De acuerdo con las metas inflacionarias proyectadas por ANIF, para 2014 se espera una inflación del 2,0% sin alimentos, y del 3,0% con alimentos, y dentro de una banda entre el 2,0% y el 4,0%.

Las tendencias de la economía colombiana afectan de manera directa los resultados en la oferta y la demanda de bienes y servicios y, por tanto, los resultados empresariales, de manera especial al sector manufacturero, por ser intenso en mano de obra, en importación de materias primas y en los niveles de crédito, lo cual afecta de manera proporcional el cumplimiento de los presupuestos de ventas y la rotación de cartera de la empresa en estudio.

Por lo anterior, es muy importante tener en cuenta estas tendencias económicas al momento de realizar las proyecciones de ventas y oportunidades de crecimiento empresarial a corto plazo.

Exportaciones colombianas

Las exportaciones vienen presentando caídas importantes desde marzo de 2012, y de acuerdo con el Centro de Estudios Económicos de ANIF, se proyecta una variación anual del -2,6% en bienes tradicionales, y del 1,7% en bienes no tradicionales.

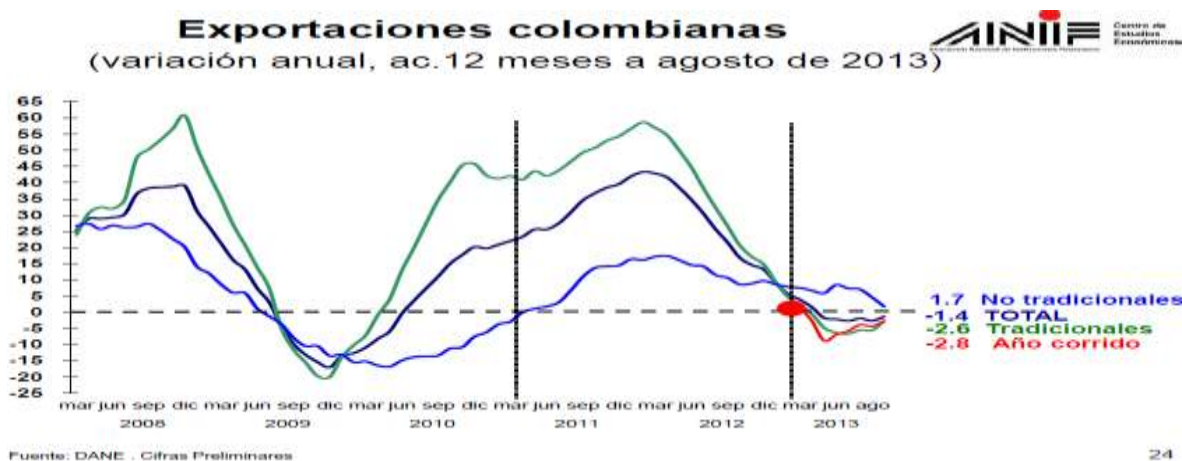


Gráfico 17. Exportaciones colombianas. Tomado de la Presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”.

De las exportaciones colombianas durante 2013, el 70% corresponden a tradicionales; 6%, a mineras; y 24%, a no tradicionales. De estas, el 76% son *commodities* y el 24% restante no lo son.



Gráfico 18. Exportaciones Tradicionales y No tradicionales. Tomado de la Presentación de Sergio Clavijo, director de ANIF: “Situación Macro-financiera y revisión de pronósticos 2013-2014”.

Al finalizar 2013 el sector manufacturo presentó un incremento del 5,4% con respecto a 2012, al realizarse exportaciones a 186 países, entre los cuales se presentan incrementos importantes como en el caso de Argentina, donde este fue del 130%, representado en venta de vehículos. Otros países que presentaron incrementos significativos fueron Brasil y México, con incrementos del 29% y el 17%, respectivamente (www.Proexport.com, 2014).

Comportamiento regional en 2012 y análisis sectorial

Con el fin de respaldar los análisis del mercado objetivo y los posibles clientes de la empresa en estudio, se presenta a continuación la distribución del PIB por regiones de Colombia y el PIB per cápita en 2011:

Distribución del PIB por regiones y PIB per cápita en 2011^a
(porcentaje y pesos)

Actividad económica	Bogotá	Caribe	Noroccidente	Suroccidente	Nororiente	Centro	Suroriente	Eje Cafetero	Total
Agropecuaria ^b	0,0	16,8	13,4	14,4	18,4	21,5	8,4	7,2	100,0
Explotación de minas y canteras	0,5	20,3	5,6	3,5	14,9	6,9	48,0	0,3	100,0
Industria manufacturera	20,2	15,6	14,1	14,5	20,7	10,5	1,1	3,3	100,0
Energía, gas y agua	20,2	18,2	21,1	12,4	9,8	11,6	2,1	4,7	100,0
Construcción	23,1	13,2	17,0	10,8	15,3	9,8	6,0	4,7	100,0
Comercio y otros ^c	30,7	14,5	15,7	13,5	9,8	9,3	2,7	3,8	100,0
Transporte y otros ^d	27,9	16,0	12,6	13,8	11,5	10,5	3,6	4,1	100,0
Servicios financieros ^e	42,5	9,9	15,4	15,6	7,2	4,9	1,3	3,2	100,0
Actividades de servicios ^f	28,2	16,8	12,6	14,5	9,9	10,2	3,4	4,4	100,0
Derechos e impuestos	27,0	15,6	13,3	13,2	17,3	9,2	1,3	3,1	100,0
Total PIB	24,4	15,2	13,6	12,8	13,0	9,4	8,0	3,6	100,0
PIB per cápita (millones de pesos corrientes)	20,3	9,5	12,7	10,3	16,6	10,7	32,2	9,1	13,5

a/ Información más reciente disponible del DANE. Datos provisionales de 2011.

b/ Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.

c/ Otros: reparación, restaurantes y hoteles.

d/ Otros: almacenamiento y comunicaciones.

e/ Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas.

f/ Actividades de servicios sociales, comunitarios y personales.

Fuente: DANE (cuentas departamentales 2011) (provisional); cálculos del Banco de la República.

Tabla 4. Distribución del PIB por regiones y PIB per cápita en 2011. Tomado de *Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia*, con corte a julio de 2013.

La dinámica del PIB por regiones, según datos disponibles provisionales del DANE correspondientes a 2011, en la Zona Noroccidente (Antioquia y Chocó), el mayor PIB por sectores está siendo generado en primera instancia por energía, agua y gas, con el 21,1%; en segundo lugar, la construcción, con el 17%; en tercero, el comercio y otros, con el 15,7%; en cuarto, servicios financieros, con el 15,4%; en **quinto, la industria manufacturera, con el 14,1%**; y en otros sectores, el 16,7%. Esta región aporta el 13,6% del PIB nacional y genera un PIB per cápita de 12,7 millones de pesos corrientes (Banco de la República, 2013).

A pesar de las tendencias económicas de los sectores descritos en el párrafo anterior, **el sector manufacturero es altamente atractivo como fuente de clientes para este estudio de prefactibilidad teniendo en cuenta que: “Los productos manufactureros constituyen el**

grueso de la producción mundial y crecen más rápido que los productos primarios en el comercio mundial” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2012).

3.1.2.8 Tendencias de los sectores económicos en la Región Noroccidental

Según datos del “Informe de la Junta Directiva del Banco de la República presentado al Congreso de la República de Colombia”, con corte a julio de 2013 (Banco de la República, 2013), las tendencias económicas de la región Noroccidental entre 2011 y 2012 en general han sido positivas. Entre las más sobresalientes están las actividades constructivas, el turismo, las mineras y las de mercado externo.

El sector de la construcción que, si bien en años anteriores registraba descenso, para este período registra un incremento del 11,8% en áreas culminadas.

En 2012, el sector presenta un balance positivo, con un incremento de 1,3 puntos en ocupación hotelera con respecto al año anterior; además, el transporte aéreo registra un crecimiento de 23,9%, frente al 8,4% en 2011, representado en mayor arribo de pasajeros nacionales e internacionales.

El sector minero en la Región Noroccidental para 2012 cierra con una participación del 78,3% del total nacional, y presenta un crecimiento del 5,7% con respecto al año anterior. Estos son datos que corresponden específicamente a la extracción de oro, plata y platino.

El mercado de importaciones y exportaciones también presenta un balance positivo. Los incrementos en 2012, con respecto al año anterior corresponden a un 12,4% por concepto de exportaciones tradicionales, y un 6,6% por importaciones. En este punto, es importante resaltar el crecimiento en exportaciones del sector confecciones, que alcanzó un crecimiento del 9,5%, y el de venta de vehículos automotores, que en 2012 triplicó sus ventas externas.

En 2012 la tasa de desempleo promedio anual para Medellín y el Valle de Aburrá fue 12,4% y para la capital de Chocó 17,6%, superando el promedio de las 23 ciudades capitales (11,3%), condición que mantienen desde años atrás. En términos de inflación, en Medellín el incremento anual en los precios se ha mantenido por encima del promedio nacional, con una variación de 2,49% en 2012, y en Quibdó la inflación fue de 2,04%, inferior al registro nacional. Cabe mencionar que en ambas ciudades la mayor variación se presentó en los hogares de ingresos bajos (Banco de la República, 2013).

3.1.2.9 Análisis del sector manufacturero en la Región Noroccidente

En 2012 las principales actividades económicas de la región noroccidental presentaron variaciones positivas, aunque en su mayoría estas fueron menores a las registradas el año anterior. **En el período analizado la producción de la industria manufacturera (en términos reales) tuvo un buen desempeño; de hecho, el más alto de todas las regiones...**

... Dentro de la industria manufacturera, que creció 7,1%, sobresalió la producción de vehículos y autopartes, alimentos para animales, y bebidas, hierro y acero. En el comercio por segundo año consecutivo el balance fue positivo. Sin embargo, las ventas de vehículos nuevos se contrajeron 9,1%, luego de haberse expandido en los dos años anteriores (Banco de la República, 2013).

En la industria manufacturera, que es el sector al cual está dirigido el estudio de prefactibilidad, la mayor participación la ostenta la Región Nororiente, con el 19,8%; seguido de la Región Suroccidente, con el 14% (Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo); la Región **Noroccidente, con el 12,9% (Antioquia y Chocó)**; la Región Caribe, con el 12,7% (Bolívar, Atlántico, Magdalena, Cesar, Córdoba, Sucre y La Guajira, y San Andrés, Providencia y Santa Catalina); la Región Centro, con el 13,7% (Tolima, Huila, Caquetá y Cundinamarca); el Eje

Cafetero, con el 11,4% (Caldas, Quindío y Risaralda); Bogotá, con el 10,2%; y otras regiones, con el 5,3%. El crecimiento del sector manufacturero por regiones durante el año 2011 fue Caribe, con el 9,8%; **seguido de Noroccidente, con el 8%**; el Centro, con el 6,2%; Bogotá, con el 4,9%; Nororiente, con el 3%; Suroccidente, con el 2,3%; Caribe, con el 1,1%; y el Eje Cafetero, con el -2,5% (Banco de la República, 2013).

Si bien las exportaciones de la industria manufacturera en Colombia han venido cayendo, en la Región Noroccidente ha presentado un buen desempeño para 2012, sobresaliendo la producción de vehículos y autopartes, los alimentos para animales, y bebidas, hierro y acero, las cuales son industrias que pueden ser atractivas como clientes para la empresa en análisis.

La tasa de desempleo en 2012 para Medellín y el Valle de Aburrá estuvo en un 12,4%, situación que ofrece una oportunidad para el sector manufacturero al momento de contratar personal, y a la empresa en prospecto, para ofertar el portafolio de servicios a dichas empresas.

3.1.3 Situación actual de la oferta y la demanda de *outsourcing* en gestión humana

3.1.3.1 Oferta de *outsourcing* en gestión humana

“La gestión humana se entiende tradicionalmente como la función, el departamento, las prácticas y la profesión relacionada con las operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral en las organizaciones” (Chiavenato, 2002). Desde un enfoque más reciente, “se plantea la gestión humana como un proceso estratégico, de tal manera que el director de gestión humana asume los roles de socio estratégico, de la gerencia, experto administrador, defensor de los trabajadores y agente del cambio (Ulrich, 1997)”. ... “Al analizar el campo específico de la gestión humana se encuentra que la consultoría puede ayudar a definir el perfil estratégico del área: orientado a la innovación, al reforzamiento o a los costos” (Schuler y Jackson, 1987), ... de apoyar la revisión, orientación e implementar los procesos de gestión humana, evaluación del clima laboral, gestión del conocimiento, gestión del cambio, y responsabilidad social empresarial (López, Sepúlveda y Arenas, 2010).

En las empresas colombianas viene presentándose una demanda importante por los servicios de consultoría en gestión humana, debido a que, según Calderón H., Naranjo V. y Álvarez G. (2007), muchos procesos de gestión humana en Colombia aún carecen de enfoque estratégico y presentan las siguientes características:

En los procesos de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla; pocas empresas tienen planes de carrera formalizados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal; la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007).

En este mismo sentido, López, Sepúlveda y Arenas (2010), en el artículo: “La consultoría de gestión humana en las empresas medianas”, resultado de una investigación para describir el mercado de la consultoría de gestión humana para empresas de Medellín, determina que:

Los procesos más estructurados que desarrollan estas dependencias son la selección de personal (94,55%), la socialización (90,91%), el reclutamiento (90,91%), la gestión de seguridad y salud ocupacional (90,91%) y la formación y entrenamiento (83,64%). En general, son procesos que han sido populares desde el surgimiento de las ciencias administrativas, o bien, responden a requisitos legales. Otros procesos con un nivel de implementación medio – alto son la gestión del bienestar laboral (78,18%), la planeación estratégica del talento humano (78,18%), el análisis y descripción de cargos (76,36%), la comunicación interna (67,27%) y la gestión del desempeño (65,45%). Llama la atención que un 76,36% de las dependencias aún se encargan de la administración de nómina, ya que es una actividad operativa cada vez más asociada con la gestión financiera y contable; no así la definición de salarios o compensación, proceso que sólo desarrollan de forma estructurada un 52,73% de las dependencias. Los procesos con menor implementación son los de planes de carrera y sucesión (18,18%), estilos de dirección (27,27%), relaciones colectivas (29,09%) y auditoría de gestión humana (42,59%).

(...) Los servicios de consultoría más contratados están relacionados con formación y entrenamiento (16,42%), selección de personal (14,93%), compensación y curva salarial (10,45%), salud ocupacional

(8,96%) y gestión por competencias (7,46%); algunos temas menos representativos han sido el análisis de cargos, la legislación laboral y la evaluación del clima organizacional, entre otros.

(...)Las empresas medianas demandantes de servicios de consultoría en gestión humana pertenecen a todos los sectores de la economía, pero con una alta participación de los sectores de manufactura (38,60%), servicios empresariales (19,30%) y comercio (12,28%); las demás empresas (29,82%) pertenecen a otros sectores. Al tratarse de empresas medianas, su plantilla oscila entre 51 y 200 empleados; el valor medio de la muestra es 121 empleados.

(...) Desde el punto de vista de la oferta, en los últimos cinco años se han ofrecido con mayor frecuencia consultorías sobre gestión por competencias y evaluación de clima organizacional (64,71% de las empresas) y en menor medida, temas de evaluación del desempeño de 360 grados (47,06%) y planeación estratégica (41,18%). En cuanto a las tendencias futuras, los temas sobre los cuales se ofrecerán más consultorías son la gestión del conocimiento, la educación virtual, la responsabilidad social empresarial y los sistemas de compensación variable (27,78% cada una) y con un nivel también relevante, la gestión por competencias, la evaluación de clima organizacional y los procesos de *outsourcing* y *downsizing* (22,22% cada una) (López, Sepúlveda y Arenas, 2010).

De acuerdo con el estudio en mención, se puede concluir que existen buenas oportunidades de mercado para la creación de una empresa que preste servicios de *outsourcing* en temas de la administración de la gestión humana, pues existen necesidades importantes de los clientes prospecto, que la empresa puede entrar a cubrir dependiendo del portafolio de servicios que vaya a ofertar.

3.1.3.2 Oportunidades de demanda de servicios de *outsourcing* en gestión humana

Teniendo en cuenta que el nicho de mercado al cual está dirigido el estudio de prefactibilidad para el montaje de una empresa de consultoría en gestión humana es el sector manufacturero del Valle de Aburrá, se hace énfasis especial en el estudio de las principales tendencias económicas de este sector que determinan los riesgos financieros y las oportunidades de negocios.

De acuerdo con el estudio económico de la industria antioqueña presentado y publicado por la Cámara de Comercio de Medellín en: Rueda de prensa- Industria de agosto 14 de 2012,

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2012), la economía regional en el primer semestre de 2012 presentó las siguientes tendencias:

Sector	Variable	Variación 2010/2009	Variación 2011/2010	Variación 2012/2011
Industria (enero-marzo)	Producción industrial	11,3 %	11,8 %	5,9 %
	Ventas industriales	11 %	11,1 %	3,6 %
	Transacciones inmobiliarias en valor	30,21 %	-6,58 %	2,1 %
Construcción (junio)	Transacciones inmobiliarias en número	0,71 %	3,60 %	4,0 %
Comercio exterior (enero-mayo)	Exportaciones no tradicionales	14,90 %	20,64 %	8,8 %
	Importaciones	19,02 %	50,01 %	9,10 %
Inversión (enero-julio)	Inversión neta en sociedades	- 30,62 %	33,74 %	- 25,7 %
Empleo (abril-junio)	Tasa de desempleo	14,6 %	12,5 %	13,3 %
	Aumento ocupados (miles de personas)	13	90	33

Tabla 5. Evolución de los principales indicadores económicos de Antioquia. Tomado de Rueda de Prensa-Industria, agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.

El sector industrial, en el primer trimestre de 2012 creció el 5,9% con respecto al mismo período de 2011, y las ventas industriales crecieron el 3,6%. En los años anteriores, los crecimientos de la industria fueron muy superiores: el 11,8% entre 2011 y 2010, y el 11,3% entre 2010 y 2009, lo que denota el impacto de la globalización en el sector industrial de Medellín en los últimos años. Las exportaciones no tradicionales a mayo de 2012 se incrementaron en 8,8%, y las importaciones, en 9,10%; La inversión neta en sociedades los primeros siete meses del año decreció en 25,7%, la tasa de desempleo de abril a junio pasó del 12,5% al 13,3% y el aumento de ocupados de abril a junio presenta una variación de 33 por cada mil personas en edad de trabajar.

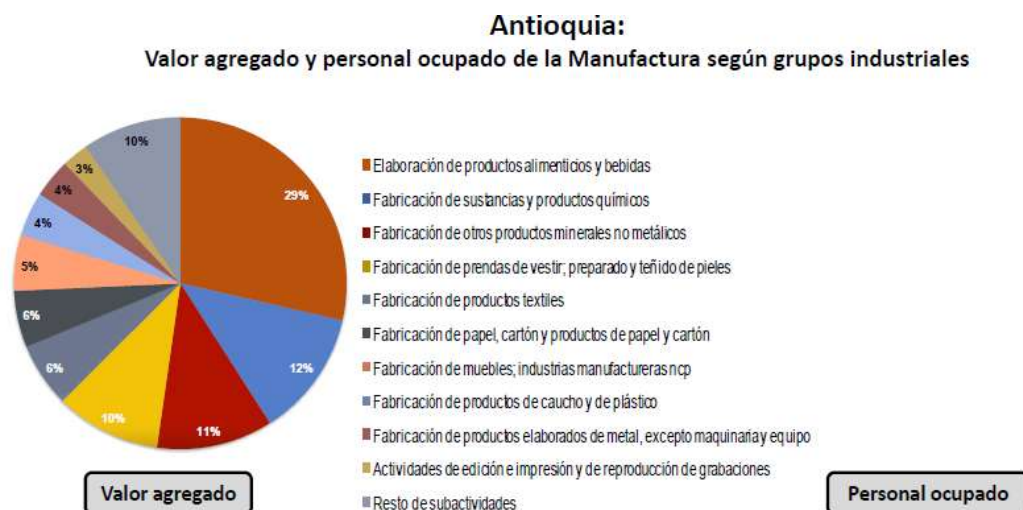


Gráfico 19. Antioquia: Valor agregado y personal ocupado de la manufactura según grupos industriales. Tomado de Rueda de Prensa-Industria, agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.

Según grupos industriales, el 29% del personal ocupado en procesos de manufactura se concentra en elaboración de productos alimenticios y bebidas; el 12%, en fabricación de sustancias y productos químicos; el 11%, en fabricación de otros productos minerales no metálicos; el 10%, en fabricación de prendas de vestir, preparado y teñido de pieles; el 10%, en fabricación de productos textiles; el 6%, en fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón; el 5%, fabricación de muebles; y el 17% industrias manufactureras en otros procesos de manufactura. El subsector de químicos está compuesto por: el 74% son productos farmacéuticos, pinturas, jabones y plaguicidas; el 19%, sustancias químicas básicas; y el 7%, fibras sintéticas y artificiales.

Las empresas más grandes de los tres subsectores dinámicos del sector manufacturero son:

Empresas más grandes del subsector Alimentos y bebidas	
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	
Industria Colombiana de Café S.A.S.	
Gaseosas Posada Tobón S.A.	
Gaseosas Lux S.A.	

Empresas más grandes del subsector Fab. productos químicos	
Enka de Colombia S.A.	
Compañía Global de Pinturas S.A. – Pintuco	
Avon Colombia Ltda.	
Productos Químicos Panamericanos S.A.	
Gases Industriales de Colombia S.A.	

Empresas más grandes del subsector Fab. productos de minerales no metálicos	
Inversiones Argos S.A.	
Cristalería Peldar S.A.	
Suministros de Colombia S.A. – Sumicol	
Cristar S.A.S.	
Eurocerámica S.A.	

Gráfico 20. Empresas más grandes del subsector alimentos y bebidas, fabricación productos químicos, fabricación productos de minerales no metálicos. Tomado de Rueda de Prensa-Industria, agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.

Para el estudio de prefactibilidad de una empresa que oferte servicios de *outsourcing* en gestión humana dirigida a cubrir las necesidades de la micro, pequeña y mediana empresa, se parte de la premisa de que estas grandes empresas presentan estructuras robustas y alta cantidad de personal, que les permite el gerenciamiento de la gestión humana con personal y procesos propios, o que han desarrollado otras organizaciones para cubrir su demanda, situación por la cual no son consideradas de manera inicial dentro de los posibles clientes.



Gráfico 21. Medellín y Valle de Aburrá: ocupados en la industria manufacturera. Tomado de Rueda de Prensa-Industria, agosto 14 de 2012. Cámara de Comercio de Medellín.

“En Medellín y su Área Metropolitana hay 1.634.579 ocupados, de los cuales 21% se ubica en la industria manufacturera”. Del total del empleo manufacturero del país, 13% se genera en Medellín y el Valle de Aburrá (...). **En la industria manufacturera de Antioquia existen cerca de 16.800 empresas, de las cuales: 87,6% son microempresas, 8,7% pequeñas empresas, 2,6% medianas empresas y 1,2% grandes empresas** (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2012).



Gráfico 22. Estructura empresarial de la industria manufacturera según el grupo industrial. Tomado de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2012), agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.

Los clientes prospecto para la empresa en estudio pueden estar dirigidos hacia la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera, y concentrados en las siguientes empresas: confecciones, 25,7%; productoras de alimentos, bebidas y tabaco, 17,4%; imprentas y editoriales, 8,8%; muebles y otras industrias manufactureras, 8,6%; productos de metal excepto maquinaria, el 6,7%; textiles, 5,8%; cuero y calzado, 4,5%; transformación de madera, 3,5%; productos químicos, 3,4%; productos de caucho y plástico, 3,0%; y otras empresas, 12,6%, para lo cual es necesario segmentar los clientes prospecto sin tener en cuenta las grandes empresas por no considerarse clientes potenciales de manera inicial.

“Por tamaño de empresas según el valor de activos se encuentran las mayores oportunidades en: alimentos bebidas y tabaco con el 42,7, el 25,1% es la suma de otras empresas con sub actividades, imprentas y editoriales 8,7%, confecciones 6,3%, textiles 4,7%, productos de metal excepto maquinaria 2,2%, y otros subsectores 10,3%.

Las empresas de la industria manufacturera representan el 12% de la base empresarial de Antioquia y el 23% de sus activos”. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2012).



Gráfico 23. Evolución de las sociedades constituidas y liquidadas en la industria manufacturera. Tomado de Rueda de Prensa-Industria, agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.

Para la empresa en estudio es de gran importancia el análisis de riesgo del sector en el que se encuentran sus clientes prospectos, por lo que ha de tenerse en cuenta que el crecimiento anual de empresas manufactureras constituidas entre el año 2002 y 2012 ha sido del 8,4%, y el 4,3% se han liquidado durante el mismo período.

“Las actividades que en los últimos diez años han registrado un mayor crecimiento en las sociedades constituidas son: transformación de madera, fabricación de metal, maquinaria y

equipo y fabricación de productos metalúrgicos” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2012).

Empresas de mayor capital creadas en 2011 según el subsector

Transformación de madera	Fab. productos metalúrgicos básicos
Reforestadora San Sebastián S.A.S.	Frankaropa S.A.S.
Grupo Velásquez Posada S.A.S.	Compragold S.A.S.
Maderatto Medellín S.A.S.	San José Mines S.A.S.
Maderas y Maderas Inversiones S.A.S.	Conexiones en Acero de Colombia S.A.S.
New Forest S.A.S.	Aceros & Montajes S.A.S.

Fab. maquinaria y equipo	Fab. productos de metal (excluye maquinaria)
A y J Transmisiones y Equipos S.A.S.	Industrias Metálicas Sudamericanas S.A.
Riss Technology S.A.S.	Metálicas Norte Nets S.A.S.
Productora Resort S.A.S.	Metálicas y Mallas S.A.S.
Comercio, Diseño y Fabricación de Máquinas - Difama S.A.S.	Conacero S.A.S.
R & G Equipos S.A.S.	Ace Ríos Estructuras Metálicas S.A.S.

Tabla 6. Empresas de mayor capital creadas en 2011 según el subsector. Tomado de Rueda de Prensa-Industria, agosto 14 de 2012, Cámara de Comercio de Medellín.

Las empresas de la tabla 8 presentan oportunidades de negocio para la empresa de *outsourcing* en gestión humana, sobre la cual se está realizando el estudio de prefactibilidad.

3.1.4. Factores condicionantes del sector

3.1.4.1 Diamante competitivo de Porter

Michael Porter usó este diamante para determinar qué empresas e industrias tenían ventajas competitivas, e hizo énfasis en la importancia en las industrias relacionadas y de soporte, mostrando un denotado interés en los clústeres o conglomerados.

Su tesis original se aplicó a las naciones considerándolas como un todo, pero Porter reconoció que la mayor parte de la actividad económica se da a nivel regional. En consecuencia, sus ideas se aplican no solo a regiones, sino también a ciudades.

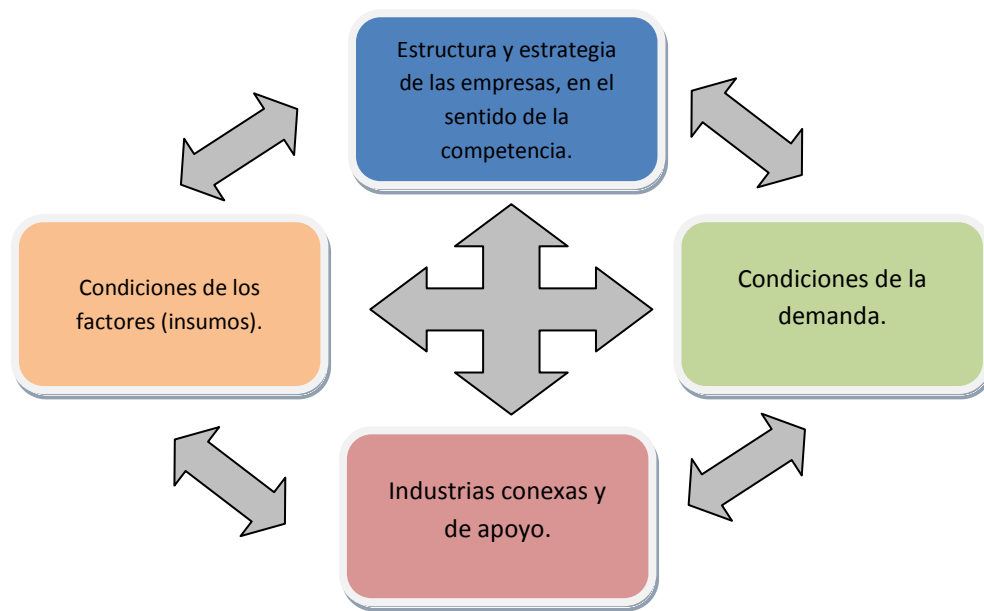


Gráfico 24. Diamante de Michael Porter. Diseño propio.

Durante el desarrollo del estudio de prefactibilidad se analizarán las condiciones de los factores, las condiciones de demanda tanto nacional como territorial, las industrias relacionadas, además del apoyo gremial y las competencias, las cuales se abordarán en el estudio de las cinco fuerzas de Porter.

A continuación se presenta un resumen del proyecto Medellín Ciudad Clúster tomado de la página web de la Cámara de Comercio de Medellín y Ruta N Medellín- El lugar donde se potencia la Innovación, con el propósito de conocer cómo ha venido evolucionando el tema de la globalización en la ciudad de Medellín, y que actores están apoyando el fortalecimiento empresarial en la ciudad con la finalidad de lograr competitividad interna y externa de sus bienes

y servicios, además de las necesidades que los empresarios se han estado cubriendo y, muy especialmente, para lograr determinar cómo este proyecto puede ayudar a satisfacer necesidades en el campo de la administración del talento humano, que les ayude a potenciar sus recursos y evaluar oportunidades de negocio.

3.1.4.2 Proyecto Medellín Ciudad Clúster

El sitio web Medellín Ciudad Clúster (www.medellinciadadcluster.com, 2013) describe el surgimiento de esta iniciativa, así como los logros obtenidos en el tiempo. Se encuentra que Medellín Ciudad Clúster surge como una propuesta para posicionar la ciudad de Medellín y el departamento de Antioquia, como un eje productivo y competitivo en el ámbito global. Esta iniciativa se apoya en resultados obtenidos en un estudio contratado por el gobierno nacional y las Cámaras de Comercio, realizado entre 1992 y 1993 por la firma Monitor Internacional, en el que se definieron los sectores más dinámicos y en los que era necesario trabajar, por su importancia para el desarrollo económico y social de la región antioqueña. Estos son: productos forestales, servicios industriales y de apoyo, desarrollo de *software*, turismo de negocios y cultura, energía, telecomunicaciones, transporte (distribución y logística), salud (servicios especializados), confecciones (ropa interior femenina, ropa formal y ropa para niños), alimentos (frutas y verduras con valor agregado) y construcción (vivienda). El estudio sugiere, además, la conformación de clústeres², como una prioridad crítica para la competitividad de Colombia y el departamento de Antioquia en el futuro.

² Un clúster es: “Una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir”, y que comparten en un uso final. Es importante resaltar que los clústeres son un concepto más amplio que las mismas cadenas productivas, en cuanto agrupan a las instituciones de apoyo y soporte de toda la

Una vez definidos los sectores a los que debía apostarle la ciudad y retomando las recomendaciones realizadas anteriormente por la firma Monitor en su estudio, tanto a nivel nacional como regional, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, de la mano de los empresarios e instituciones del departamento, impulsó la identificación y consolidación de clúster alrededor de estas actividades, como estrategia de desarrollo empresarial. Esta iniciativa contó con el respaldo del gobierno nacional, que incluyó el modelo clúster como uno de los instrumentos a través de los cuales el sector público nacional y departamental, en coordinación con el sector privado, desarrolla la Política Nacional de Productividad y Competitividad 1999-2009.(...) En el año 2005, con el objetivo de llevar a cabo los planteamientos del Plan de Desarrollo de Medellín 2004-2007 en materia de desarrollo empresarial, competitividad y productividad, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Asociación Colombiana de Micros, Medianas y Pequeñas Empresas - ACOPI Antioquia y la Institución Universitaria ESUMER, emprendieron el proyecto “Medellín mi Empresa”, en el que se firmaron convenios de competitividad para el desarrollo de los clúster Textil/ Confección, Diseño y Moda; Construcción; Energía Eléctrica; Turismo de Negocios; Ferias y Convenciones; y Servicios de Medicina y Odontología. Su propósito general era impulsar la modernización del tejido empresarial, el fortalecimiento de sus vínculos productivos, comerciales y tecnológicos dentro de los sectores estratégicos del desarrollo regional con miras al mercado nacional e internacional de las pymes y de las microempresas de Medellín y el Valle de Aburrá (www.camaramed.org.co, s. f.).

En el Plan de Desarrollo de Medellín para el período 2008-2011 se incluyen los proyectos “Medellín mi Empresa” y “Medellín Ciudad Clúster” como instrumentos de apoyo al desarrollo del empresario. En este último se crean siete componentes adicionales a los ya existentes en “Medellín mi Empresa”: Desarrollo Comercial; Apoyo a Mujeres Emprendedoras, Empresarias y Empleadas; Empresas Sociales de Mujeres; Redes Productivas; Comercio Exterior; Innovación; y Transferencia de Conocimiento, antes denominado Liderazgo Empresarial. El proyecto Medellín Ciudad Clúster ha evolucionado, y sus esfuerzos, que en adelante se orientarán al fortalecimiento de los procesos comerciales, han iniciado ya con el acompañamiento, por medio de asesorías, a 180 empresas de Medellín.

cadena, las cuales son un factor relevante para la competitividad de un producto o servicio (www.medellinciadadcluster.com, 2013).

3.1.4.3 Ruta N Medellín- El lugar donde se potencia la innovación

“Ruta N es una corporación creada por la Alcaldía de Medellín, UNE y EPM, para promover el desarrollo de negocios innovadores basados en tecnología, que incrementen la competitividad de la ciudad y de la región” (www.rutanmedellin.org, 2013).

Los lineamientos estratégicos sobre los que Ruta N fundamenta su plan de acción son: cultura de la innovación, gestión del conocimiento, gestión de redes, acceso a mercados, acceso a capital e innovación empresarial.

En Ruta N convergen ciudadanos, empresarios, universidades, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, en las que cada uno aporta, desde sus fortalezas y sus necesidades, para alcanzar el sueño de construir en la ciudad un ecosistema de innovación que le genere desarrollo económico y social a la región.

La ciudad de Medellín en su plan de desarrollo 2012-2015 ha incorporado en su línea de competitividad para el desarrollo económico con equidad, el fortalecimiento de sus condiciones de competitividad e inserción en los procesos de globalización, y con ello ha establecido un plan de ciencia, tecnología e innovación, el fortalecimiento del emprendimiento de alto potencial y diferenciación, la creación del fondo de ciencia, tecnología e innovación y para el desarrollo de dicho plan los mayores esfuerzos están en cabeza de Ruta N.

Hoy día Ruta N, con base en sus lineamientos estratégicos, ha orientado sus acciones a los siguientes ejes estratégicos: Dirección de plataforma de innovación, Dirección de negocios de conocimiento, Direccionamiento de cultura de la innovación, Plan de ciencia, tecnología e innovación y Distrito Medellín *Innovation*.

3.1.5 Conclusiones del análisis sectorial y de factores que intervienen en la prestación de servicios en gestión humana

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis sectorial y de factores que intervienen en la prestación de servicios en gestión humana, tales como políticas y normas gubernamentales, los factores condicionantes y el análisis del entorno que pueden afectar los resultados de la empresa en estudio, se concluye que estos factores condicionantes son adecuados y ofrecen un buen ambiente para la creación de una empresa dedicada a la consultoría en el área de la gestión de los recursos humanos, dirigida a la prestación de servicios a las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

El presente estudio de prefactibilidad para la implementación de una empresa de consultoría en gestión del talento humano se ha dirigido hacia el sector industrial o manufacturero, por la oportunidad de mercado que este representa dentro de la economía nacional, y de acuerdo con la información presentada por Fedesarrollo en el Debate de Coyuntura Económica: “Auge minero-energético y estructura productiva en Colombia”, realizado en Bogotá

en julio 27 de 2011, es atractivo como nicho de mercado, por la cantidad y variedad de subsectores que presenta y por el crecimiento en los últimos diez años.

El sector manufacturero también es atractivo por la gran cantidad de personal que absorben sus operaciones, la cantidad de micro y pequeñas empresas que lo componen y que, por su tamaño, no están en la capacidad de implementar departamentos de gestión humana que apoyen como “socio estratégico” las operaciones del negocio.

También es importante para la empresa prospecto, por la gran variedad de subsectores que representan y la amplia oportunidad de diversificación de clientes.

Para empresas que surjan o se instalen en el departamento de Antioquia, a través de proyectos como Ruta N y Medellín Ciudad Clúster, se presenta la oportunidad de apalancarse accediendo a los recursos que estos ofrecen, en lo que respecta en acompañamientos estratégicos para cada tipo de negocio, de tal manera que se logre su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Además, para el sector de consultoría ofrece una oportunidad adicional, como es poder ofertar sus servicios de consultoría a las empresas que se encuentran en los procesos de fortalecimiento para la competitividad.

3.2 ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS EN GESTIÓN HUMANA DEL SECTOR MANUFACTURERO

3.2.1 Estudio de mercado

3.2.1.1 Objetivos del estudio de mercado

- Conocer las principales variables del entorno que afectan el proyecto.
- Identificar la oferta actual y determinar la demanda actual en el sector económico escogido.
- Establecer la relación oferta-demanda.

3.2.1.2 Metodología

Fuentes de información

Para alcanzar los objetivos predeterminados en el estudio de mercado, se utilizan fuentes de información secundaria disponibles en las diferentes fuentes de información del Banco de la República, la Cámara de Comercio de Medellín, el DANE, las bibliotecas virtuales de diferentes universidades, agremiaciones como ANIF, ANDI, Ascrip, Ascort y trabajos de investigación publicados en páginas web de Universidades.

Fuentes de información secundarias utilizadas:

- Estadísticas e indicadores.
- Bases de datos de la Cámara de Comercio de Medellín.
- Estudios nacionales e internacionales sobre *outsourcing* y consultoría en gestión humana.

- Estudios sectoriales.
- Encuestas sobre tendencias de gestión humana, realizadas a pymes por empresas de consultoría y por otras entidades.

Delimitación del área de influencia

El área de influencia para los análisis de la oferta y la demanda corresponde a la del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, haciendo énfasis en el sector manufacturero como clientes prospecto de la empresa en estudio.

Técnicas, criterios y supuestos para las proyecciones

El enfoque utilizado para determinar la demanda esperada es el de pronósticos derivados, que se realiza calculando el mercado potencial y luego estimando una participación para la empresa (Schnarch, 2005).

Según Green y Tull (1987): “El término de mercado potencial se usa con frecuencia para designar la cantidad estimada de un producto o de un servicio que será absorbido por el mercado durante un período específico”.

Para determinar el mercado potencial (absoluto), se utilizaron fuentes secundarias; es decir, todo tipo de estadísticas disponibles con datos demográficos, utilizando para tal fin los estudios de tendencias y pronósticos desarrollados por instituciones como el DANE, la Cámara de Comercio de Medellín, el Banco de la República, ANIF, y demás estudios institucionales disponibles en los diferentes medios de comunicación.

El potencial de mercado se determina teniendo en cuenta: “El método de la razón de cadena, en la cual se empieza con la población entera y se multiplica por una serie de factores limitantes, hasta llegar a una precisión más pequeña y probable de clientes (Kotler y Bloom, 1988).

Para los pronósticos de empresa o mercados (demanda), debido a que no se tienen datos del pasado, se calculan mediante el método de análisis de la necesidad, determinando quiénes se podrían interesar por el servicio, y se calculan los mercados potenciales para cada uno de los posibles segmentos, usándose el método de la razón en cadena y fijándose luego un porcentaje de penetración del mercado.

También se pueden utilizar los “métodos subjetivos” que:

Se basan en la experimentación, juicio e informaciones, a veces informales, de la empresa; en las características de distribución, comportamiento del mercado, etc. Se trata de encuestas de opinión de expertos y ejecutivos, y aunque se puede pensar que son menos “científicas” que otras técnicas, “puede conducir a un pronóstico bastante acertado y puede servir de control independiente de la racionalidad de pronósticos derivados de modelos explícitos” (Schnarch, 2005).

En Colombia, según la ley para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, Ley 590, las pymes se clasifican así:

- **Microempresa:** Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- **Pequeña empresa:** Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Mediana empresa:** Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Aplicación del método de la razón en cadena:

Algunas de las formas que las empresas pueden utilizar para calcular la demanda de los nuevos productos, aun reconociendo que “no existen métodos que permiten estimar las ventas futuras con certeza” es entre otros el siguiente:

Análisis de la necesidad: Se determina quiénes se podrían interesar por el producto y se calculan los mercados potenciales para cada uno de los segmentos, usándose el método de la razón en cadena, fijándose luego un porcentaje de penetración de mercado (Jean Jacques, s. f.).

Estimación potencial:

Población total de la industria manufacturera en Antioquia (empresas) = 16.818

Porcentaje de las empresas manufactureras:

Microempresa = 14.717, correspondientes al 87,6%.

Pequeña empresa = 1.462, con el 8,7% del total de las empresas manufactureras.

Mediana empresa = 437, con el 2,6% del total de las empresas manufactureras.

Grandes empresas = 202, con el 1,2% de participación.

El mercado objetivo para la empresa en estudio de manera inicial, es la micro, pequeña y mediana empresa, con un total de mercado potencial de 16.616 empresas, y posibilidades de mezclas de clientes teniendo en cuenta la participación actual en el mercado de los subsectores tal como se describe en el numeral 2.2.

Los clientes prospecto para la empresa en estudio pueden estar dirigidos hacia la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera, y concentrados en las siguientes empresas: confecciones, 25,7%; productoras de alimentos, bebidas y tabaco, 17,4%; imprentas y editoriales, 8,8%; muebles y otras industrias manufactureras, 8,6%; productos de metal excepto maquinaria, el 6,7%; textiles, 5,8%; cuero y calzado, 4,5%; transformación de madera, 3,5%; productos químicos, 3,4%; productos de caucho y plástico, 3,0%; y otras empresas, 12,6%, para lo cual es necesario segmentar los clientes prospecto sin tener en cuenta las grandes empresas, por no considerarse clientes potenciales de manera inicial.

El porcentaje que se espera capturar es el 0,271% del mercado potencial, para un total de 45 empresas inicialmente. No obstante, los estudios financieros determinarán cuál es el punto mínimo requerido de clientes para dar inicio a la empresa en estudio, teniendo en cuenta el punto de equilibrio financiero y, muy especialmente, la puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo. Sin embargo, teniendo en cuenta opiniones de expertos en mercadeo, es necesario realizar visitas a la totalidad de los clientes prospecto, para lograr la consecución de las 45 empresas esperadas.

Cabe anotar que estos enfoques indican las posibilidades del mercado y que, en últimas: “Debe percibirse claramente que el pronóstico de ventas está íntimamente vinculado con la determinación de la estrategia comercial” (McCarthy, s. f.).

3.2.1.3 Identificación del servicio

Usos corrientes del servicio

Desde el punto de vista del mercado, los servicios que ofrecerá la empresa serán utilizados por la micro, pequeña y mediana empresa, en los procesos de administración y gestión del talento humano, como socios estratégicos en el logro de los resultados organizacionales esperados; esto les permitirá dedicarse al desarrollo de los objetivos misionales y entregarles las actividades de gestión del talento humano a expertos en estos temas, quienes lograrán mejores resultados con la optimización de costos.

Los servicios de consultoría en recursos humanos serán diseñados a la medida del cliente, y estarán disponibles según los acuerdos comerciales suscritos, proveyendo un servicio completo de administración y apoyando los diferentes procesos administrativos de las compañías que deseen tercerizar procesos o subprocesos en las áreas de talento humano.

Características básicas de presentación y precio

Un producto es algo ofrecido en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles, que entre otras cosas incluyen el empaque, color, precio, calidad y marca junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar o una idea (Bernal Ferreira, Presentación gerencia de nuevos productos, 2013).

De acuerdo con este profesor (Bernal Ferreira, Presentación gerencia de nuevos productos, 2013), las dimensiones de un producto o servicio se clasifican en:

Beneficio básico: El servicio que les interesa adquirir a los clientes es recibir de un tercero la administración y gestión del talento humano de su compañía en los diferentes componentes, donde existen algunos clientes que solo requieran muchos o pocos productos ofertados del portafolio de la empresa; por tanto, el servicio básico está determinando de acuerdo con sus necesidades, garantizando la calidad mediante la asesoría y acompañamiento permanente de personal experto en gestión humana, abogados y tributaristas laborales.

Producto esperado: Corresponde a atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan, y que está acorde con su compra. Es la promesa básica de un producto o servicio. El servicio por ofrecer cubrirá las necesidades y expectativas de los clientes, de acuerdo con el portafolio y los servicios contratados por este, bajo parámetros de calidad y oportunidad, acompañados siempre de expertos en gestión humana, abogados y tributaristas laborales.

Producto aumentado: Es aquel que sobrepasa las expectativas del cliente, para lo cual la empresa está en capacidad de ofrecer servicios adicionales y a la medida, según las necesidades del cliente, y de acuerdo con el objeto social de la empresa.

Producto potencial: Una vez terminada la fase de desarrollo del producto o servicio, a fin de lograr la continuidad de la empresa en el tiempo, es necesario comenzar, desde la fase de lanzamiento, a investigar permanentemente las tendencias del mercado e implementar mejoras o

innovaciones a los productos, que permitan satisfacer las necesidades de los clientes y diferenciar las ofertas; es decir, se requiere un proceso de innovación y desarrollo permanente.

Cada dimensión del producto lleva a la generación de valor agregado y, por tanto, a costos adicionales, para lo cual es indispensable conocer si el cliente está dispuesto a pagar si se incrementa el valor; no obstante, es necesario tener en cuenta que si la empresa no lo realiza, la competencia puede presentar mejores opciones.

Además de controlar costos con eficiencia en productividad, insumos o materias primas de buena calidad, optimizar y mejorar tiempos, empoderamiento y resolver problemas rápido, los incrementos, con el paso del tiempo, se convierten en beneficios esperados, y el consumidor, en el tiempo, los empieza a exigir. Para el buen éxito y aceptación de los clientes, las dimensiones del producto deben ser investigadas y satisfacer muy bien las necesidades y los deseos. Se puede hacer mucho *marketing* de relaciones, para garantizar su éxito.

3.2.1.4 Portafolio de servicios

Portafolio de servicios básico

-Análisis y descripción de perfiles de cargos: Consiste en describir los roles y cargos de la organización, con la finalidad de dejar por escrito su impacto y su misión dentro de la organización.

-Reclutamiento y selección de personal por competencias: Evaluación del puesto de trabajo, proveer reclutamiento, evaluación de candidatos preseleccionados e informe de selección.

-Seguridad y salud en el trabajo: Diseño e implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; registro estadístico de accidentes de trabajo (AT); inspecciones de seguridad; manejo y control de inventario de elementos de protección personal; apoyo y supervisión en tareas de alto riesgo; coordinación de actividades de S. O.; elaboración de la matriz de peligros y riesgos; y elaboración y documentación del programa de capacitación anual.

-Planes de inducción y entrenamiento: Programas de inducción y entrenamiento a la medida de la organización contratante, cuya finalidad consiste en que el individuo seleccionado conozca a profundidad la organización, así como políticas y procedimientos para desempeñar el rol para el cual fue contratado.

-Desarrollo de proceso de aprendizaje a la medida: Capacitación simple, seguimiento y control a los resultados obtenidos, asistencia técnica para potenciar capacidades, elaboración del plan de capacitaciones tipo proyecto, que potencie los resultados empresariales a través de las personas.

-Diseño de plan de bienestar laboral: Consiste en crear un plan derivado de las necesidades de bienestar de los trabajadores, las cuales son preguntadas a los mismos a través de una encuesta de perfil sociodemográfico, y las preferencias organizacionales más relevantes.

-Procesos de evaluación de personal: Consisten en evaluar el nivel de competencias de los empleados, para compararlos frente al cargo jerárquico superior, y así poder construir el mapeo de cargos de la organización o saber las brechas existentes entre las competencias.

-Diagnóstico e intervención del clima organizacional: Se aplica una encuesta de clima laboral, que mide más de 15 variables derivadas de la percepción que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo y, con base en esa información, se realiza un plan de acción derivado de los resultados de la misma.

-Auditoría y diagnóstico del área de talento humano: Se aplica encuesta basada en los cinco escenarios, donde se trata de determinar el nivel de avance de los procesos y subprocesos de talento humano, especialmente contratación, selección, nómina, seguridad y salud en el trabajo y desarrollo humano.

-Desvinculación asistida: Talleres de plan de vida, transición de carrera, *marketing* del Curriculum Vitae, terapia psicológica, plan de acción de búsqueda de empleo, entrenamiento en presentación de entrevistas.

Portafolio de servicios aumentado

-Outsourcing de nómina: Liquidación de nómina, parafiscales, retenciones de nómina, planes de vacaciones, deducciones de nómina, manejo tributario por salarios.

-Estudios de flexibilización laboral: Consiste en hacer un análisis de la estructura salarial organizacional a nivel interno (equidad interna) y frente al mercado (competitividad externa), para proponer una estructura salarial flexible y basada en los resultados individuales y grupales del colaborador.

-Asesoría legal laboral: Consiste en proveer asesoría permanente en desvinculación laboral, terminaciones de contratos concertadas, contestación de demandas laborales, tutelas y contestación de derechos de petición.

-Soporte técnico: Acompañamiento y disponibilidad de expertos para dar soporte a las actividades de gestión humana contratadas.

-Tecnología: Disponibilidad de plataformas tecnológicas para realizar en línea consultas laborales, avances de procesos de selección e indicadores de gestión humana de la empresa. Opción para los empleados de acceder a imprimir sus colillas de pago, cartas laborales, certificado de ingresos y retenciones.

3.2.1.5 Estructura de precios para la venta del servicio

La estructura de precios se determina teniendo en cuenta los precios del mercado y se describen en detalle en el estudio técnico, numeral 5.3.1 de este estudio.

3.2.1.6 Ventajas sobre los servicios con los cuales compete

La única forma de lograr diferenciación con los competidores es creando unas barreras de entrada lo suficientemente fuertes, y para el caso de estudio se han establecido las siguientes:

- Proveedores estratégicos fieles a la organización y con un contrato de prestación de servicios que incluya cláusula de confidencialidad.
- Convertirnos en un aliado estratégico de nuestros clientes en la prestación de servicios de talento humano, y crear un relacionamiento tangible frente a los mismos, en aspectos como seguridad, confiabilidad, servicio, cubrimiento nacional y oportunidad. Esta competitividad la lograremos ofreciendo una solución integral de talento humano y realizando campañas de mercadeo relacional, que permitan una comunicación directa, clara y efectiva con nuestras empresas clientes (plan de mercadeo).
- Diferenciación y distanciamiento de los competidores a través del relacionamiento del servicio, y por medio de los siguientes: desarrollo de nuevas líneas de negocio (2 por año), productos de calidad acordes con el requerimiento (asertividad), posicionamiento por diferentes canales, manejo de gestión humana y atención.

Igualmente, establecer ventajas competitivas en la prestación de los servicios, que para el caso de este estudio, se han determinado las siguientes:

- Plataforma de administración de talento humano para la empresa cliente, para que la misma tenga acceso en tiempo real a toda la información actualizada de su personal y de los servicios prestados.
- Portafolio integral de consultoría en servicios de recursos humanos.
- Link en la página web de PQR, por áreas específicas, con copia al área de calidad.
- Auditoría previa a la entrada de temporalidad y los *outsourcing*, que le informe a la compañía cliente el estado legal, contractual y administrativo del recurso humano.
- Plan concreto a la empresa cliente, de formación y bienestar para todo el año de duración del contrato.
- Plataforma *e-learning* para las empresas usuarias y trabajadores en misión.
- Productos complementarios a los servicios que permiten recompra.

3.2.1.7 Propuesta de valor

INNOVADORES	El producto que se entregará bajo estrategias modernas en la administración del talento humano y las necesidades del cliente.
VISIONARIOS	Servicio con alto nivel tecnológico y logístico, a través de plataforma de autogestión y administración del talento humano por parte de las empresas.
CONFIABLES	Auditoría integral al cliente antes de entregar el servicio.
LEGALES	Decisiones en el manejo del talento humano por un abogado especializado en derecho laboral y seguridad social.
ESPECIALIZADOS	Manejo diferenciado frente a la competencia, en la administración de salud y seguridad en el trabajo, además de la gestión moderna en la administración de capital humano de las empresas clientes, basado en estándares nacionales e internacionales (RUC y procesos modernos de gestión humana).

EXPERTOS

Ofrecer al cliente la oportunidad de obtener cualquier servicio en la administración del talento humano, como sus aliados estratégicos.

Mapa conceptual propuesta de valor



Gráfico 25. Mapa conceptual propuesta de valor. Diseño propio.

3.2.1.8 Propuesta de valor analizada frente a la competencia

Para este punto se consideran como competidores directos las empresas Manpower Group, Adecco y Human Capital. Los atributos que se analizan corresponden a la propuesta de valor descrita en el numeral 3.1.5, los cuales son: innovadores, orientados al servicio, confiables, legales, especializados y expertos. La información para el análisis es tomada de la páginas web de cada una de ellas.

- **Manpower Group** (www.manpower.com.co, 2013)

Innovadores: Es una empresa innovadora frente a las plataformas tecnológicas de acceso a la información para las empresas clientes, pues posee una página web amigable, que le permite a la empresa cliente un ingreso seguro a través de un usuario y una clave de acceso (*login* y *password*), obtener información en vivo y, además, posee plataforma e-learning para los empleados de las empresas clientes. No tiene administración de recursos humanos en vivo mediante plataforma tecnológica, pero sí tiene enlaces (*links*) que le permiten a la empresa cliente acceder a información en línea, aunque no tenga un *software* completo de autogestión para RH.

Visionarios: Tiene un alto nivel tecnológico frente a la plataforma web, y el acceso a las empresas clientes; está formado unidades estratégicas de *BPO* para diferentes sectores.

Confiables: Es una multinacional que cuenta con el respaldo y los procesos de la casa matriz, auditados por una firma de auditoría internacional.

Legales: Cuenta con un buen Abogado Laboral que soporta los clientes en todo momento y un servicio de asesoría legal para los mismos, además en su unidad de negocio de servicios de Talento Humano ofrece el *outsourcing* de asesoría legal.

Especializados: Presta servicios especializados en talento humano bajo una unidad de negocio denominada *Right Management*, donde ofrecen servicios de talento humano bajo metodologías internacionales.

Expertos: La empresa se asoció estratégicamente con la firma IGA Consultores, para prestar los servicios en talento humano diferentes a la temporalidad.

- **ADECCO** (www.adecco.com.co, 2013)

Innovadores: Tienen una página web llamativa, presta una gran variedad de servicios en talento humano; además posee un portafolio variado de servicios de tercerización. Tienen plataforma tecnológica para el administrador de la empresa cliente vía web y para el trabajador en misión.

Visionarios: Tienen un amplio portafolio de servicios y saben cuáles son los requerimientos del mercado actualmente.

Confiables. Son una multinacional con un buen nombre, que les permite competir y ser elegido por el buen nombre y la calidad de sus productos. Las empresas clientes sienten el respaldo de la multinacional y saben que los procesos y procedimientos en TH son entregados por la casa matriz.

Legales. No mencionan este elemento frente a su propuesta de valor.

Especializados. Están especializados en el negocio de salud y seguridad en el trabajo, información y tecnología, ventas, mercadeo y eventos.

Expertos. Ofrecen servicios integrales en talento humano y salud ocupacional.

- **Human Capital Consulting** (www.Humancapital-hc.com, 2013)

Innovadores: Poseen una página web que proyecta seriedad y profesionalismo en el trabajo, implementaron en su sitio web un módulo de autogestión, crearon la revista Talento & Gestión, desarrollaron un *software* de remuneración flexible integral, remuneración variable estratégica y un sistema de beneficios con un gran portafolio de proveedores con convenios especiales con Human Capital.

Visionarios: Human Capital es una empresa con mucha visión, toda vez que tiene el *software* Benefits 2.0 y el sistema de Remuneración Variable Estratégica FDLM. Igualmente, es la única compañía que está trabajando actualmente bajo un sistema denominado cubrimiento integral del denominado Mapa Estratégico de Gestión Humana.

Confiable: Es una firma reconocida por hacer proyectos de alto impacto organizacional, y como ellos mismos se denominan en su página web, son una “firma líder de consultoría y *BPO* en recursos humanos en Colombia”.

Legales: No se desprende de sus agregados de valor la parte legal, no se podría considerar este punto en su propuesta de valor.

Especializados: Es una firma que se especializó en cinco proyectos importantes, a saber: modelo de gestión por competencias y la metodología de objetivos de desempeño para la organización; modelo de estructura de política salarial con la finalidad de “elevar los niveles de competitividad de una organización”; modelo de remuneración variable estratégica; modelo de proyecto de remuneración global para organizaciones(remuneración flexible integral, beneficios extralegales, remuneración variable estratégica, conciliación vida/trabajo-salario emocional); y, modelo de proyecto de efectividad organizacional.

Expertos: La propia firma establece que son expertos en consultoría de recursos humanos y *BPO*.

Según el código CIIU de la Cámara de Comercio, el mercado de los servicios de *outsourcing* en gestión humana existentes en el Valle de Aburrá es amplio, pero al analizar en la web la información disponible de varias empresas, y según expertos del sector, solo existen

aproximadamente ocho empresas en Medellín que disponen de portafolios idénticos al que se espera ofertar.

Para establecer criterios de diferenciación con la competencia se llevó a cabo el análisis comparativo de la oferta de valor de las tres empresas que presentan un portafolio de servicio idéntico a la empresa que se va a crear, y se concluye que con un portafolio de productos bien empaquetados, que marque diferencias importantes frente a la competencia, con agregados de valor diferenciadores en la prestación del servicio y unas barreras de entrada relacionadas principalmente con los proveedores estratégicos en la prestación de servicios de talento humano realmente innovadores frente al mercado, se podría competir y lograr una mayor participación de mercado.

3.2.1.9 Tipo de usuarios o consumidores a los cuales va dirigido

La empresa en estudio está dirigida a satisfacer las necesidades en la administración del proceso de gestión humana a la micro, pequeña y mediana empresa del sector manufacturero del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, ofreciéndoles la oportunidad de tercerizarlas con una empresa compuesta por expertos que les brindan excelente calidad y costos competitivos.

3.2.1.10 Facilidad de acceso y lugar donde se puede acceder al servicio

Los servicios están dirigidos a empresas que funcionan en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, y tanto los clientes fijos como los potenciales podrán acceder a solicitar los servicios de

la empresa a través de la página web, en las instalaciones de la empresa o solicitando visitas directas del grupo de ventas.

3.2.1.11 Ventajas comparativas frente a productos sustitutos o complementarios

- Portafolio integral de consultoría en servicios de talento humano.
- Selección efectiva por competencias, mediante baterías de pruebas psicométricas avaladas internacionalmente.
- Mercadeo relacional y comunicaciones con los clientes (redes sociales, boletines electrónicos y eventos periódicos).
- Tecnología en la administración del talento humano para el cliente, plataforma web en formación y servicios.
- Alianzas estratégicas con proveedores únicos y especializados para la prestación de servicios de talento humano.
- Servicio de auditorías especializadas para las empresas clientes, que diagnostican su estado actual en la administración del capital humano y su área de salud y seguridad en el trabajo.
- Segmentación del mercado en servicios de manufactura, TIC, servicios financieros, actividades de turismo y alojamiento, agencias BTL.
- Flexibilidad en la prestación de los servicios y frente a las necesidades del cliente (elaboración de portafolio a la medida).

3.2.1.12 Productos complementarios para su uso

- Dotación de personal.

- Tarjetas de diagnóstico de selección.
- Diagnósticos organizacionales en puntos específicos y plan de acción.
- Centro para capacitación en alturas.
- Certificación RUC con el Consejo Colombiano de Seguridad.
- Talleres en liderazgo, trabajo en equipo, PNL.

3.2.1.13 Población objetivo, o *target*

La población objetivo para la empresa consultora en servicios de *outsourcing* en gestión humana corresponde a las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

3.2.1.14 Perfil de caracterización de la oferta y la demanda de *Outsourcing* en gestión humana

Para el análisis de la oferta de servicios de *outsourcing* en gestión humana en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá se consultaron diferentes sistemas de información disponibles en páginas web, como bases de datos del DANE, la Cámara de Comercio de Medellín, las bibliotecas virtuales de diferentes universidades, la Federación Colombiana de Gestión Humana (ASCRIP), la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo (Ascor) y estudios de trabajos de grado relacionados con este tema, no siendo posible la consecución de información estadística o estudios relevantes que permitan analizar de manera contundente la oferta de servicios en gestión humana dirigida a cubrir las necesidades de la micro, pequeña y mediana empresa del sector manufacturero del Valle de Aburrá.

La información presentada por la Cámara de Comercio de Medellín contiene las empresas de servicios temporales y de otras empresas que ofrecen asesorías en la administración de la gestión del talento humano, no logrando separar la información que nos ocupa en el estudio. No obstante, para tener un conocimiento general presentamos a continuación información disponible.

De acuerdo con información publicada en la página web de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Base del Registro Mercantil de 69 municipios, informe Comerciantes Renovados y Matriculados en el año 2012, existen en el código CIIU 749102 correspondiente a Servicios de Recursos Humanos 10 empresas matriculadas con activos por \$1.809 millones de pesos, y en el código CIIU 749100 Obtención y Suministro de Personal, 105 empresas con activos por \$418.463 millones de pesos (www.camaramed.org.co, s. f.).

La composición de las dos actividades económicas descritas por tipo de empresa y tamaño es la siguiente:

Actividades económicas	Persona	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Servicios de recursos humanos	Natural	3				3
	Jurídica	6	1			7
Obtención y suministro de personal	Natural	7	1			8
	Jurídica	33	21	12	3	69
	Totales	49	23	12	3	87

Tabla 7. Estructura empresarial por actividad económica, centro de servicios, tipo de empresa y tamaño.
Información tomada de estadísticas de la Cámara de Comercio de Medellín (Cuadro 8), año 2012. Cuadro de diseño propio.

Del total de las empresas reportadas por la Cámara de Comercio de Medellín a diciembre de 2012, de las 10 empresas registradas en actividades de servicios de recursos humanos en Medellín y el Valle de Aburrá, siete son jurídicas y tres son personas naturales. De igual manera, en este informe, la Cámara de Comercio de Medellín reporta 77 empresas destinadas a la obtención y suministro de personal, de las cuales 69 son personas jurídicas y 8 son naturales.

De acuerdo con las actividades de búsqueda de información emprendidas, se encuentra buena información disponible relacionada con las empresas de servicios temporales de Colombia, más no información relevante relacionada con el *outsourcing* en gestión humana.

A manera de ilustración sobre empresas relacionadas, presentamos a continuación un resumen del estudio publicado por la Revista La Nota, del *ranking* para el año 2012 de empresas de servicios temporales, en el cual:

El Grupo Corporativo Eficacia con sus empresas Eficacia y Extras asumió por escaso margen el liderazgo frente a su principal competidor el Grupo Acción Plus con sus empresas Acción, Acciones y Servicios y Acción del Cauca. Más atrás se posicionaron Activos y su subordinada Serviola, Adecco Colombia conjuntamente con Adecco Servicios Colombia, y la Organización Serdán con sus empresas Serdán, Misión Temporal, Expertos Personal Temporal y Expertos Servicios Especializados.

Por otro lado, entre las empresas restantes se distinguieron en 2012 por su dinamismo Listos, Coltempora, Jiro, Eficiencia y Servicios, Talentum Temporal, Dar Ayuda Temporal, Misión Empresarial, Multiempleos, PTA, Servicios Asociados, Sero Servicios Ocasionales, Gente Oportuna, Sespem, Redes Humanas, Gente Caribe, Contactamos, y Temporales Uno A Ibagué (La Nota, 2014).

Estas empresas, si bien se dedican más a la obtención y suministro de personal como empresas de servicios temporales, se toman en cuenta para el análisis, pues son consideradas

productos complementarios o competencia directa, al ofrecer asesorías en procesos de gestión humana.

Teniendo en cuenta la información disponible y citada en este documento, no se conoce con certeza la cantidad de empresas que existen en el mercado con las mismas características de la empresa por crear, y que son, o pueden, ser competencia directa para la empresa en estudio.

3.2.1.15 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con Michael Porter, las organizaciones en cualquier industria están directamente afectadas por al menos cinco fuerzas competitivas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos correspondientes a las cinco fuerzas aplicadas al estudio de prefactibilidad, para la creación de una empresa de *outsourcing* de gestión humana dirigida a las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana:



Gráfico 26. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Diseño propio.

Análisis de proveedores (el poder es moderado)

- Universidades en todo el mundo ofrecen cursos de capacitación y formación en alianza con compañías de recursos humanos, para proveer servicios de talento humano.
- Red de empresas expertas en diversos temas de consultoría en recursos humanos, para fortalecer y ampliar el portafolio de productos de nuestra compañía.
- Portales de empleo y redes sociales para mercadear los productos de talento humano, y volverse visibles frente a posibles clientes, candidatos y procesos de selección. Las redes por utilizar pueden ser: empleo.com, Computrabajo.com, LinkedIn, [mundoempleo](http://mundoempleo.com), [la red.com](http://la.red.com), Twitter, Facebook, Ofertas y Negocios.
- Afiliarse a las asociaciones de talento humano, con la finalidad de mercadear los productos y darse a conocer en el medio. Dichas asociaciones pueden ser Ascor, Fenalco, ANDI y redes sociales de personas que trabajan en el área de recursos humanos.
- SENA: para ofrecer capacitación en oficios, según las necesidades específicas del cliente.
- ARL: desarrollo del programa de salud ocupacional y acompañamiento en mesas laborales, para empresas clientes.
- Bancos o entidades financieras: para otorgar préstamos con la finalidad de adquirir tecnología y *software* que permitan mayor ventaja competitiva frente a los rivales.

- Proveedores de *software*, desarrollo y administración de páginas web y página de autogestión empresarial: fundamentales para crear ventajas competitivas frente a la competencia.
- Los candidatos disponibles para selección son insumos fundamentales para proveer personal a las empresas cliente.

Los nuevos entrantes (el poder es medio-alto)

- Para los nacionales colombianos pertenecientes al mercado laboral, las barreras de entrada son bajas; para los extranjeros, laborar en Colombia requieren visas de trabajo que les autorice dichos servicios. En general, el mercado de servicios de *outsourcing* de gestión humana no presenta barreras de entrada ni regulaciones especiales, pues los países abren cada vez más sus mercados laborales al permitir libre movilidad de las personas.
- Empresas especialmente de servicios temporales que crean la unidad de negocio de servicios de talento humano bajo un nuevo portafolio diferente a la temporalidad.
- Pequeñas empresas creadas especialmente por profesionales en psicología organizacional, para ofertar servicios de *outsourcing* en gestión humana a las diferentes empresas, pero carecen de una visión global de esta área en las empresas clientes, para ofertar sus servicios con visión de socios estratégicos, que no les permite continuidad en el tiempo.
- Estrategias de competidores existentes pueden replicarse o mejorarse fácilmente.
- No se requieren recursos escasos o demasiado especializados para crear empresas de *outsourcing* en gestión humana.

- Inversiones iniciales no son limitantes significativas para la creación de estas empresas, lo que permite la proliferación de las mismas, pero con pocas ventajas competitivas que los diferencie de los demás.

Rivalidad competitiva (el poder es alto)

Teniendo en cuenta que solo en Medellín hay registradas en la Cámara de Comercio de Medellín más de 115 empresas con actividades relacionadas a la empresa en estudio, nos enfocaremos en analizar solo tres de las empresas más reconocidas en el medio. La información que a continuación se referencia ha sido extraída de los sitios web de cada una de las empresas, pues de todas las compañías prestadores de recursos humanos son las únicas que ofrecen diferenciaciones importantes en sus ofertas y, además, ofrecen un portafolio de servicios de talento humano integral, como el que pretende ofrecer la empresa en estudio así:

Manpower Group (www.manpower.com.co, 2013)

Empresa multinacional con presencia en más de 80 países, dedicada a la prestación de servicios de recursos humanos y temporales a terceros, en reclutamiento, evaluación, *outsourcing*, consultoría y entrenamiento. Su propuesta de valor está enfocada a proveer y garantizar servicios de recursos humanos con el respaldo y experiencia de una empresa multinacional, mediante la aplicación de estándares, políticas y procesos unificados a nivel mundial, y centrados en las necesidades del cliente.

Adecco (www.adecco.com.co, 2013)

Es una empresa con operaciones internacionales en más de 60 países y con presencia nacional en más de 13 ciudades. Adecco Group ofrece servicios de suministro de personal tanto temporal como permanente, selección especializada de personal, reclutamiento y evaluación de personal, *outsourcing*, consultoría y entrenamiento. Su propuesta de valor está basada en el conocimiento y experiencia en el mercado laboral colombiano, legalidad, seriedad y transparencia, solidez financiera y valor para sus productos y(o) servicios, entre otras.

Human Capital (www.Humancapital-hc.com, 2013)

Es la firma líder de consultoría y *BPO* en recursos humanos en Colombia, y la única con cubrimiento integral del denominado Mapa Estratégico de Gestión Humana. Ofrece servicios en *outsourcing* en gestión humana, integrando los procesos operativos y estratégicos de las empresas cliente, con soluciones integrales en gestión humana a la medida. Sus principales servicios son: *outsourcing* de nómina, de beneficios, administración de personal, acompañamiento en los asuntos laborales y planes de contingencia para nómina. Su propuesta de valor está enfocada en potenciar los recursos humanos y de tecnología del cliente, para lograr resultados medibles en la gestión integral de personas, además del desarrollo de programas innovadores para la retención y motivación del talento clave.

En el *anexo 1: Empresas consideradas rivales competitivos en la prestación de servicios de gestión de recursos humanos*, se detallan características específicas de cada una de las empresas descritas en los puntos anteriores, que dan cuenta de sus fortalezas y orientaciones específicas en lo que se refiere a la prestación de servicios en recursos humanos.

Sustitutos (el poder es medio alto)

- Desarrollo de tecnologías de información y comunicación (TIC). Promueve la creación de empresas reclutadoras en línea.
- Reducción directa de costos de transacción.
- Tendencia de empresas clientes (empleadores) a crear sitios web para publicar sus vacantes y hacer procesos de selección en línea.
- Satisfacen efectivamente necesidades complementarias tales como bolsas de empleo en línea y monitoreo de planes de carrera de empleados.
- Varias empresas bien estructuradas administrativamente existentes en Medellín, que ofrecen los mismos servicios de la empresa que se va a crear, pero que se dedican especialmente a atender grandes empresas.

Conclusión análisis de las cinco fuerzas de Porter

Una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter, nos damos cuenta de que la única manera de diferenciarnos con la competencia y generar ese valor integral que los clientes esperan es crear barreras de entrada lo suficientemente fuertes como para que a la competencia le quede muy difícil penetrarlas. Lo anterior solo se logra buscando la manera de desarrollar y mantener aliados estratégicos, para complementar propuestas de valor integrales y nuevas líneas de negocio innovadoras, prestados directamente o a través de aliados estratégicos.

Además de lo anterior, es absolutamente importante esforzarse por lograr el conocimiento del ADN del cliente, más que el de la competencia, creando un modelo de relacionamiento con el cliente y con los grupos de interés, que permitan apuntar realmente a las necesidades e intereses

de ambos, ofreciendo soluciones fáciles de implementar y que sean lo suficientemente potentes e innovadoras, para lograr la decisión de la compra o crear la necesidad de la misma.

3.2.2 Estrategias de comercialización

3.2.2.1 Activar la demanda

Promoción

- Participar en eventos y ferias de empleo con un *stand*.
- Publicidad en revistas especializadas.
- Emitir boletines con información de la empresa y con temas de actualidad.

Desarrollo de contactos

- Consecución de bases de datos especializadas.
- Asistencia como visitantes a eventos industriales, comerciales y de servicio, para establecer contactos y presentar nuestro portafolio.
- Alianzas estratégicas con AFP, EPS, ARL y proveedores de servicios que nos puedan referir empresas.
- Referidos con empresas usuarias actuales.
- Referidos con trabajadores de la compañía.
- Información suministrada por el área de selección, derivada de las entrevistas a los candidatos en proceso, con el fin de identificar en qué empresas utilizan servicios de RH, y ofrecer nuestro portafolio.
- Realización de contactos en redes sociales (LinkedIn), con profesionales del área de talento humano, gerentes administrativos y gerentes generales.

Visitas a clientes potenciales

- Cronograma y seguimiento a la gestión comercial.

3.2.2.2 Crear demanda***Presentación de propuestas***

- Realizar desayunos de actualización legal, para presentar propuestas de servicios.
- Visitar a todas las empresas clientes y potenciales, para mostrar el nuevo portafolio de servicios y presentar propuestas.
- Emitir boletines a las empresas clientes y potenciales, con publicidad de los servicios.

Negociación y cierre

- Llamar a los clientes para explicarles la propuesta, hacer la negociación y el cierre de la misma.
- Visitar a los clientes, para explicarles cada una de las ventajas de la propuesta comercial.

Estructuración y firma de contrato

- Hacer una matriz de las empresas que están próximas a la firma de contrato, para el área jurídica y comercial, donde se encuentre el estatus de los contratos próximos a firmarse y las empresas que están pendiente de inicio de prestación de servicios.

- Establecer muy claramente en la oferta comercial las condiciones del contrato, el precio y las condiciones de negociación, para ello existe un formato de oferta comercial previamente establecido.

3.2.2.3 Satisfacer demanda

Inicio y desarrollo de la red comercial al interior del cliente

- Establecer contacto con personas que influyen y toman la decisión dentro las organizaciones (clientes potenciales y clientes actuales), para indagar sobre sus necesidades de servicio, así como levantar acta de información en la visita, con la finalidad de ofrecer los servicios y actividades encaminadas a satisfacer las expectativas del cliente.
- Realizar vía web una encuesta dirigida a los clientes, indagando sobre sus necesidades en talento humano, en las diferentes organizaciones clientes —encuesta que ya se encuentra desarrollada vía web—, y conforme a los resultados de la misma, visitar los clientes, para ofrecer los servicios que estos podrían estar necesitando.

Seguimiento al proceso de prestación del servicio

- Enviar encuesta a los clientes, cada vez que la compañía preste un servicio en talento humano, para indagar sobre el cumplimiento de sus expectativas frente al mismo y sobre la calidad del servicio prestado.
- Tomar acciones de mejora frente a los resultados de la encuesta de satisfacción y dejar trazabilidad de las mismas en el sistema de calidad de la compañía.

Solución a quejas y reclamos y resultados de encuestas de satisfacción

- Crear el sistema de PQR en la web de la compañía, para que los clientes tengan la posibilidad de dejar registradas sus quejas, peticiones y reclamos. Dicho sistema debe generar una trazabilidad que le permita a la organización medir la agilidad y calidad de las respuestas a los mismos.
- Realizar como mínimo una vez al año encuestas de satisfacción del servicio a las empresas clientes, y tomar acciones correctivas y preventivas frente a sus resultados, haciendo una trazabilidad de dichas medidas.

3.2.2.4 Sostener la demanda***Incremento de la red de referidos***

- Establecer un sistema de CRM donde exista toda la información de importancia de nuestros clientes actuales y la red de referidos, con la finalidad de crear programas de fidelización de clientes.
- Cada vez que se preste un servicio a un cliente, entregarle un formato sobre la satisfacción del servicio, para que lo diligencie, y en el que además se le pregunte por qué otros servicios estaría dispuesto a demandar y se incluya la opción de referir otras empresas o personas que puedan estar interesadas en contratar los servicios de la empresa.

Repetir negocios con clientes actuales

Para lograr este objetivo, se diseña cada servicio con calidad, a fin de lograr fidelización e interés por otros servicios que puedan estar acordes con sus necesidades y expectativas, y se evalúa la efectividad de la estrategia a través de indicadores de impacto.

Productos y servicios complementarios para clientes actuales

- Se busca estructurar los servicios con la finalidad de que haya, o segundas etapas en la prestación del servicio, o complementos frente a los cuales el cliente sienta necesidad de tomar el mismo; en servicios de talento humano es muy fácil que esto suceda.
- La creación de una tienda de productos complementarios didácticos, para fortalecimiento de equipos de trabajo y sesiones de aprendizaje organizacional.

3.2.3 Canales y márgenes de comercialización

Asesores comerciales: personal a cargo del área de mercadeo y ventas. Visitan al cliente para identificar sus necesidades.

Páginas web: dan soporte al reclutamiento en la plataforma.

Redes sociales: para realizar convocatorias a través de Facebook, LinkedIn, Computrabajo y redes sociales para contratar personal.

Licitaciones públicas: participar de convocatorias para entidades públicas.

Radio, prensa y redes de empleo: reclutamiento de personal.

Clientes actuales: mediante referenciación de contactos actuales, es posible validar la calidad del servicio.

Portales de empleo: portales y sitios *online* de oferta y búsqueda de empleo.

Plataformas web: desarrollo de clientes mediante formación, uso de plataforma de *BPO*, uso de plataformas para gestión y monitoreo de procesos B2C, e integración de plataformas con los sistemas ERP del cliente.

3.2.4 Estrategias de penetración de mercados

3.2.4.1 Análisis de mercados potenciales

Según investigación realizada por la firma PWC (Proexport y PricewaterhouseCoopers, 2010), se encuentran totalmente tercerizados los siguientes procesos de recursos humanos: *outplacement*, 83%; administración de beneficios, 38%; capacitación en habilidades básicas, 34%; capacitación gerencial, 33%; liquidación de nómina, 28%; búsquedas de personal, 19%; planeación de beneficios y programas de bienestar, 14%; y salarios, beneficios y pagos variables, 9%.

Según la mencionada firma, el *outsourcing* de servicios de administración de talento humano y tercerización de personal lo manejan varias clases de segmentos: gestión humana de

IT; servicios de personal técnico especializado en diferentes áreas de tecnología, como arquitectos, analistas y programadores; soporte técnico; administración de redes; DBA; mesa de ayuda; y gerentes de proyectos e interventores.

También se tercerizan los siguientes procesos: mercadeo, nomina, jurídica y contabilidad.

3.2.4.2 Redes de valor *co-sourcing*

Descripción: Clientes que invitan a más de una empresa de RH para que trabajen colaborativamente, y así lograr satisfacer las necesidades de toda la cadena de valor.

Estrategia: Buscar desarrollar *joint venture* con otros actores de la gestión de recursos humanos, para ofrecer portafolios integrados o conformar grupos empresariales.

3.2.4.3 Soluciones “paquete completo” en TH

Descripción: Ofrecer un paquete completo de prestación de servicios de consultoría y tercerización en RH.

Estrategia: Buscar alianzas con otros competidores de servicios especializados que tengan muy buen nombre en el mercado, para ofrecer paquetes completos de soluciones en recursos humanos.

3.2.4.4 Especialización en los servicios y especialización en el sector

Descripción: Tratar de especializarse muy bien en la presentación de determinados servicios; buscar apuntar a que la prestación de los mismos sea en un mismo sector; en este caso, el elegido es el de manufactura.

Estrategia: Ofertar paquetes de servicios de acuerdo con las necesidades del cliente.

3.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.3.1 Misión

TALENTO ESTRATEGICO SAS es una empresa especializada en las mejores prácticas de gestión del talento humano dirigida a apoyar los procesos de transformación de los resultados de sus negocios como aliado estratégico en soluciones innovadoras de recursos humanos, generando valor para nuestros clientes y accionistas, con personal comprometido que busca la excelencia y la construcción de relaciones de largo plazo con sus grupos de interés.

3.3.2 Visión a 2020

TALENTO ESTRATÉGICO SAS, una empresa enfocada en la aplicación de las mejores prácticas de gestión humana, será una de las quince principales empresas de *outsourcing* de servicios de gestión humana en Colombia, reconocida por su posicionamiento nacional, su innovación, su calidad y su compromiso con los resultados empresariales de sus clientes.

3.3.3 Oferta de valor

TALENTO ESTRATÉGICO SAS está conformada por un equipo de trabajo altamente calificado y de varias disciplinas, que apoya a sus clientes en el logro de la generación de valor y crecimiento empresarial, mediante la aplicación de las mejores prácticas de gestión del talento humano que potencian a sus empleados.

TALENTO ESTRATÉGICO SAS es una empresa creada con una base tecnológica que les permite a sus clientes disponer de información en línea para apoyar sus decisiones de manera oportuna.

3.3.4 Objetivos estratégicos

- Diseñar y poner a funcionar la empresa.
- Lograr la supervivencia de la organización durante los tres primeros años mediante la implementación de estrategias de alto nivel, que incluyan los factores de producto, mercado, tecnología, competencia y capital, y los de personal.
- Lograr rentabilidad neta sobre las ventas, así: primer año, 43%; segundo año, 44%; y en adelante, del 38% anual. Rentabilidad del activo del 43% para el primer año (utilidad neta/activo); segundo año, del 44%; y en adelante, del 38%. Lograr rentabilidad del patrimonio (utilidad neta/patrimonio) superior al 30% para cada año.
- Crecer las ventas anuales de manera sostenida, a una tasa del 5% durante los primeros cinco años de operación de la empresa.

3.3.5 Plan estratégico

Objetivos estratégicos	Factores	Estrategias
Diseñar y poner en funcionamiento la empresa	Crear legalmente la empresa, diseñar e implementar los productos, y los procesos y procedimientos	1. Crear legalmente la empresa.
		2. Diseñar los productos.
		3. Diseñar e implementar los procesos, procedimientos y políticas de toda la empresa.
Supervivencia	El producto	1. Elaborar e implementar el plan de <i>marketing</i> .
		2. Realizar encuestas de necesidades y expectativas de los clientes.
		3. Determinar la mezcla óptima de productos.
		4. Diseñar e implementar el plan de ventas.
		5. Diseñar e implementar el menú de tarifas.
	El mercado	1. Realizar estudio de clientes potenciales.
	La tecnología	1. Realizar estudio de aplicativos de <i>software</i> para la empresa, que den soporte a la inversión.
		2. Realizar un estudio de paquetes o baterías destinadas al proceso de selección de personal, para dar soporte a la inversión.
	La competencia	1. Realizar estudio de tendencias del mercado, desde el punto de vista de la oferta.
	El capital	1. Realizar los aportes de capital requeridos para la creación de la empresa y sostenibilidad del proyecto.
Rentabilidad	El personal	1. Determinar y realizar la contratación del personal requerido para el funcionamiento de la empresa.
	Rentabilidad sobre las ventas	1. Lograr rentabilidad sobre las ventas, así: año 1= 10%, año 2= 15%, en adelante 10%.
	Rentabilidad del activo	1. Lograr rentabilidad del activo, así: año 1= 43%, año 2= .44%, en adelante 38%.
	Rentabilidad del patrimonio	1. Lograr rentabilidad del patrimonio superior al 30% para cada año.
Crecimiento	Rentabilidad de los productos	1. La rentabilidad de cada uno de los productos debe ser superior al 25%.
	Incremento en ventas	1. Crecimiento en ventas del 5% anual de manera sostenida.
	Incremento del activo	1. Lograr un crecimiento sostenido de la empresa superior al 30%, a partir del año 2.

Tabla 8. Plan estratégico. Diseño propio.

Finalmente, es necesario definir los planes de acción para llevar a cabo las estrategias definidas, y determinar las políticas de seguimiento y control a los resultados.

3.3.6 Estructura por proceso y las normas ISO

Para TALENTO ESTRATÉGICO SAS, la mejora continua constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar su reconocimiento y permanencia en el tiempo. En razón de ello, se ha adoptado el ciclo de Edwards Deming, también conocido como círculo de PDCA (por su sigla en inglés: Plan, Do, Check, Act; en español: PHVA Planear, **H**acer, **V**erificar), que les permite a las empresas la mejora integral en competitividad, productos y servicios, calidad, minimizando costos y aumentando la rentabilidad, además de la participación en el mercado de la empresa u organización.

Una imagen que ejemplifica el ciclo de Deming, o PHVA, es como sigue:

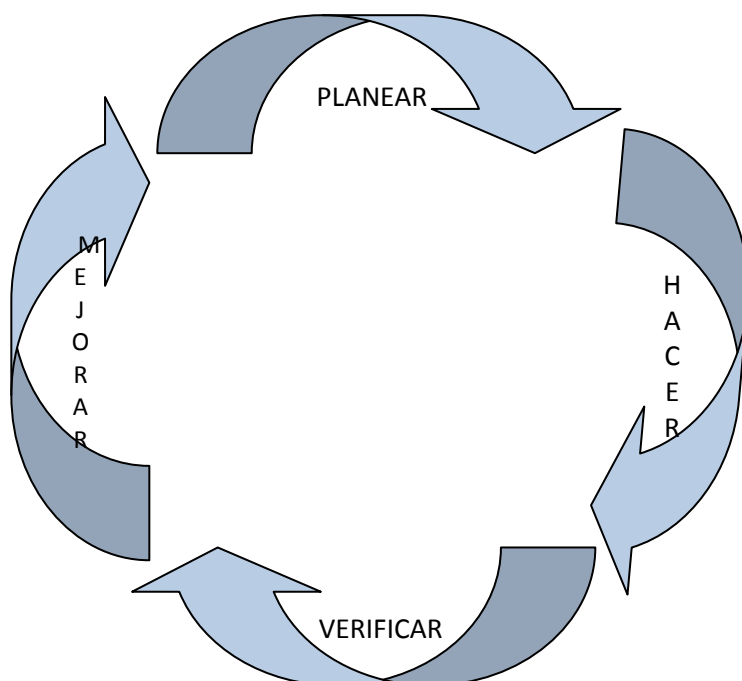


Gráfico 27. Ciclo de Deming. Diseño propio.

Para TALENTO ESTRATÉGICO SAS, su plan de mejora continua en el ciclo de Deming es como sigue:

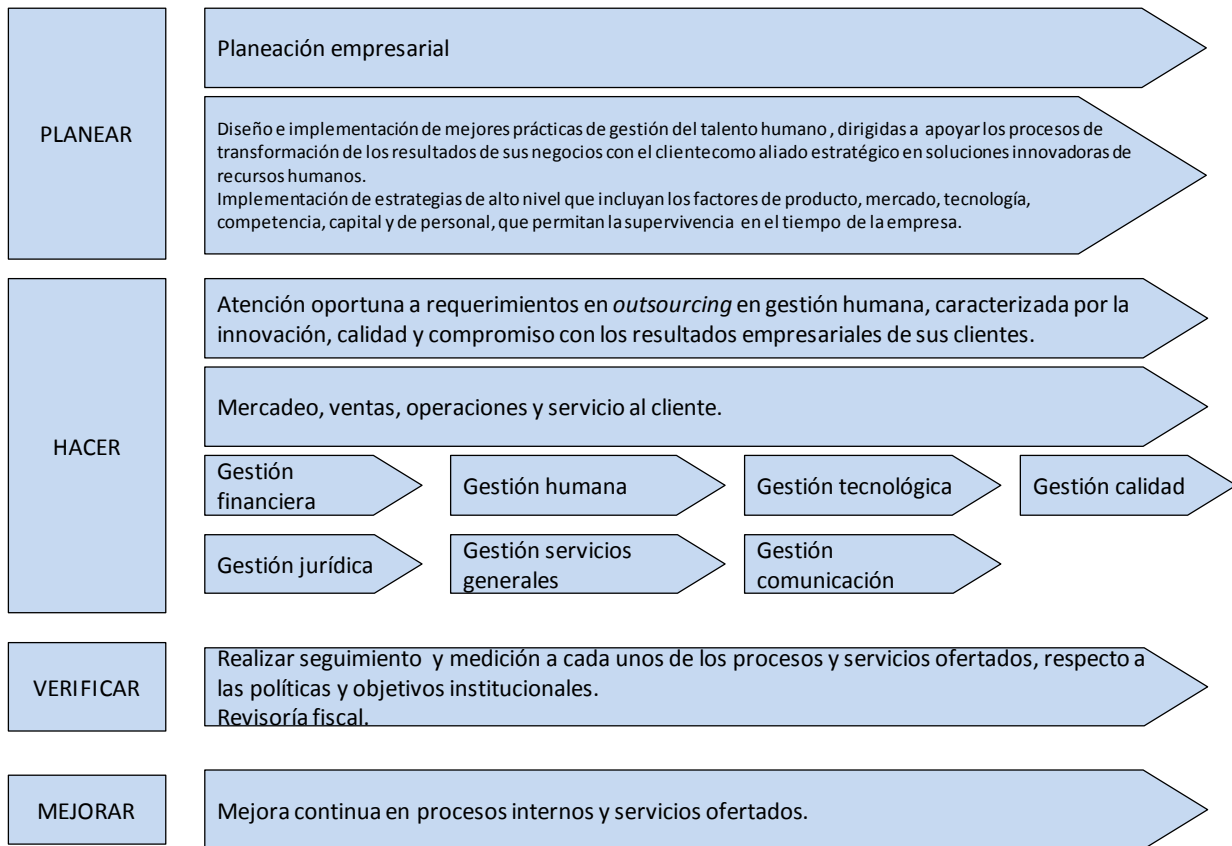


Gráfico 28. Ciclo de Deming para la empresa TALENTO ESTRATÉGICO SAS. Diseño propio.

3.4 ESTUDIOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

3.4.1 Tamaño

La empresa será clasificada como una pequeña empresa con 20 empleados y con ingresos anuales esperados por \$1.443.486.333.

En consecuencia, se define el tamaño de la empresa TALENTO ESTRATÉGICO SAS, en su etapa inicial —primer año—, teniendo en cuenta lo siguiente:

3.4.2 Capacidad de prestación de servicio

El diseño de la capacidad de la empresa está dado por la demanda de servicios esperada, la cual se estima, según los clientes esperados y el portafolio de servicios, en 21.949 horas el primer año.

Estrategias para actuar sobre la demanda uniforme	Estrategias para ajustar la capacidad a una demanda no uniforme
Mantenimiento de un horario fijo de 8 horas, frente a cuatro (4) psicólogas.	Este personal será contratado por nómina tiempo completo para lograr mejores resultados empresariales.
Turnos de trabajo continuos de la parte operativa de la compañía.	Como se asume todo el personal por planta, la capacidad se calcula con ocupación plena del tiempo contratado; no obstante, es indispensable tener en cuenta los tiempos improductivos, o las ocupaciones en actividades empresariales no relacionadas con la productividad directa de actividades dirigidas al cliente.
Plantilla de personal especializado en ciertos servicios contratados de manera fija, como el caso de los consultores expertos en RH.	Plantilla de personal polivalente.

Tabla 9. Capacidad de prestación del servicio. Diseño propio.

3.4.3 Demanda actual y potencial

El mercado potencial está establecido como se muestra en el numeral 3.1.3.2, que da cuenta de las oportunidades de demanda de servicios en gestión humana, con un mercado potencial de 16.616 empresas del sector manufacturero asentadas en el Valle de Aburrá. De acuerdo con lo definido en la planeación estratégica para TALENTO ESTRATÉGICO SAS, se define que se dispondrá de todos los esfuerzos y recursos para lograr alcanzar y mantener la prestación de los servicios en *outsourcing* en gestión humana en el 0,3% del mercado potencial existente, y se establece la siguiente proyección:

Mercado potencial = 16.616 empresas manufacturas del Valle de Aburrá.

Mercado objetivo = 45 empresas.

Porcentaje del mercado objetivo = 0,3%.

Tiempo efectivo de servicio en el primer año = 11 meses (se descuenta tiempo de adecuación local y oficinas).

3.4.4 Localización

Como sitio de localización de TALENTO ESTRATÉGICO SAS se ha definido El Poblado, que se encuentra ubicado en el municipio de Medellín, y que a su vez hace parte de los municipios que conforman el Valle de Aburrá. La elección se ha hecho teniendo en cuenta el área de impacto para la prestación del servicio y que en el municipio de Medellín se encuentra la mayor cantidad de mypes manufactureras que hacen parte del mercado potencial. Otros aspectos tenidos en cuenta fueron: accesibilidad y costo de servicios públicos (energía, agua, redes) y costos de constitución de la empresa.

La decisión se ha basado en los siguientes aspectos:

3.4.5 Ámbito territorial

Los servicios de la compañía se prestarán en Medellín, proyectando a mediano y largo plazo (entre cinco y diez años) expandirse a otra zona del Área Metropolitana, como lo son Rionegro y sus municipios cercanos, por la constante valorización y movimiento económico del sector.

3.4.6 Alternativas de localización

Es muy importante que la empresa esté localizada en una zona donde exista una alta presencia de público, como un centro comercial importante de la ciudad o una zona de alto tráfico de personas en un sector exclusivo de la ciudad, como un centro comercial de alto tráfico, o la avenida El Poblado, por donde pasan todas las rutas de buses y la cual es muy transitada por personas que laboran en oficinas. Ciudad del Río es otra buena opción, toda vez que se necesitan zonas comerciales aledañas y movimiento de personal. Los primeros seis meses la oficina debe ser arrendada por horas; a partir del séptimo mes se ubicará en el mismo edificio, de forma permanente, o *full time*.

3.4.7 Ingeniería del proyecto

3.4.7.1 Ficha técnica del servicio

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	VALOR UNIDAD	TARIFAS ANUALES VALOR CON INCREMENTO ANUAL (INC. SEGURO)			CANTIDA D ACTIV DADES			HORAS AÑO REQUERIDA \$ X PRODUCTO		
		1 (2014 Valor actual)	2 (2015= 4,58%)	3 (2016=4,56%)	1	2	3	1	2	3
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN PERFIL DEL CARGO	\$ 70.000 por cargo.									
PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS		\$ 70.000	\$ 73.206	\$ 76.544	50	53	55	200	210	221
Perfil operativos	60% del salario del cargo.	\$ 600.000	\$ 627.480	\$ 656.093	129	135	142	1.032	1.084	1.138
Perfil mandos medios	80% del salario del cargo.	\$ 1.600.000	\$ 1.673.280	\$ 1.749.582	86	90	95	688	722	759
Perfil directivos	100% del salario del cargo	\$ 3.500.000	\$ 3.660.300	\$ 3.827.210	11	11	12	172	181	190
OUTSOURCING EN SELECCIÓN										
Paquete superior a 10 cargos	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 188.244	\$ 196.828	10	11	11	700	735	772
OUTSOURCING SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO										
Medio tiempo	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.882.440	\$ 1.968.279	15	16	17	1.800	1.890	1.985
Tiempo completo	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.764.880	\$ 3.936.559	15	16	17	3.600	3.780	3.969
PLAN DE ENTRENAMIENTO	\$90.000 por plan elaborado.	\$ 90.000	\$ 94.122	\$ 98.414	50	53	55	1.600	1.680	1.764
DESARROLLO DE PROCESO DE APRENDIZAJE A LA MEDIDA	\$ 1.000.000 de intermediación por proceso formativo.	\$ 1.000.000	\$ 1.045.800	\$ 1.093.488	5	5	6	360	378	397
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	20% del valor del cargo a proveer.	\$ 433.333	\$ 453.180	\$ 473.845	250	263	276	4.000	4.200	4.410
PROCESOS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL										
Perfil operativos	40% del valor salario del cargo a proveer.	\$ 400.000	\$ 418.320	\$ 437.395	15	16	17	120	126	132
Perfil mandos medios	45% salario del cargo a proveer.	\$ 900.000	\$ 941.220	\$ 984.140	16	17	18	128	134	141
Perfil directivos	50% salario del cargo a proveer.	\$ 1.750.000	\$ 1.830.150	\$ 1.913.605	8	8	9	64	67	71
VISITA DOMICILIARIA Y ESTUDIO DE SEGURIDAD	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 146.412	\$ 153.088	50	53	55	300	315	331
VISITA DOMICILIARIA	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 94.122	\$ 98.414	30	32	33	90	95	99
POLÍGRAFO DE INGRESO Y SEGUIMIENTO	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 146.412	\$ 153.088	30	32	33	75	79	83
DISEÑO DE PLAN DE BIENESTAR LABORAL										
Empresas de 1 - 50 empleados	3 salarios mínimos legales vigentes.	\$ 1.848.000	\$ 1.932.638	\$ 2.020.767	1	1	1	57	57	57
Empresas de 50 - 100 empleados	3,5 salarios mínimos legales vigentes.	\$ 2.156.000	\$ 2.254.745	\$ 2.357.561	5	5	6	61	61	62
Empresas de 100 - 200 empleados	4 salarios mínimos legales vigentes.	\$ 2.464.000	\$ 2.576.851	\$ 2.694.356	10	11	11	66	67	67
EVALUACIÓN DESEMPEÑO 360°										
Empresas de 1- 25 cargos a evaluar \$ 100.000 por evaluación.	\$ 100.000 por evaluación.	\$ 100.000	\$ 104.580	\$ 109.349	5	5	6	80	84	88
Empresas de 25-50 cargos a evaluar \$ 90.000 por evaluación.	\$ 90.000 evaluación.	\$ 90.000	\$ 94.122	\$ 98.414	2	2	2	64	67	71
Empresas de 50-100 cargos a evaluar \$ 80.000 por evaluación.	\$ 80.000 evaluación.	\$ 80.000	\$ 83.664	\$ 87.479	2	2	2	128	134	141
Empresas de 100-200 cargos a evaluar \$ 70.000 por evaluación.	\$ 70.000 evaluación	\$ 70.000	\$ 73.206	\$ 76.544	2	2	2	128	134	141
Empresas de 200 cargos en adelante a evaluar \$ 50.000 por evaluación.	\$ 50.000 por evaluación	\$ 50.000	\$ 52.290	\$ 54.674	2	2	2	128	134	141
DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	8 salarios mínimos legales vigentes empresas de 1-50	\$ 4.928.000	\$ 5.153.702	\$ 5.388.711	0	0	0	0	0	0
	10 salarios mínimos 50 – 100 empleados.	\$ 6.160.000	\$ 6.442.128	\$ 6.735.889	1	1	1	32	34	35
	12 salarios mínimos 100 – 200 empleados	\$ 7.392.000	\$ 7.730.554	\$ 8.083.067	5	5	6	160	168	176
AUDITORÍA Y DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	\$ 1.500.000 por auditoría. Evalúa todos los subsistemas de talento humano y se entrega diagnóstico. 20 horas.	\$ 1.500.000	\$ 1.568.700	\$ 1.640.233	5	5	6	100	105	110
	Perfil mandos medios 40% salario del cargo a proveer (cargos de \$1.000.000 a \$ 3.000.000)	\$ 600.000	\$ 627.480	\$ 656.093	100	105	110	400	420	441
PROCESO DE ASSESSMENT CENTER	Perfil directivos 50% salario del cargo a proveer (cargos de \$ 3.000.000 a \$8.000.000).	\$ 1.750.000	\$ 1.830.150	\$ 1.913.605	50	53	55	200	210	221
DESVINCLACIÓN ASISTIDA	\$1400.000 por persona.	\$ 2.500.000	\$ 2.614.500	\$ 2.733.721	5	5	6	140	147	154
PORTAFOLIO AUMENTADO:										
OUTSOURCING NÓMINA	1-100 personas (valor por 2 registros mes: 2 quincenas).	\$ 15.000	\$ 15.687	\$ 16.402	13.800	14.490	15.215	768	960	1.152
	101 - 200 personas (valor por 2 registros mes: 2 quincenas).	\$ 14.500	\$ 15.164	\$ 15.856	18.000	18.900	19.845	576	768	960
	Soporte técnico mes.	\$ 270.000	\$ 282.366	\$ 295.242	456	479	503	912	958	1.005
ESTUDIOS DE FLEXIBILIZACIÓN LABORAL	Incluye trabajo en campo, aplicación de encuesta y entrega de formatos de requisitos legales para la flexibilización laboral	\$ 4.500.000	\$ 4.706.100	\$ 4.920.698	5	5	6	400	420	441
ASESORÍA LEGAL LABORAL	Concepto jurídico por escrito para caso específico.	\$ 250.000	\$ 261.450	\$ 273.372	20	21	22	160	168	176
	Contestación demanda laboral.	\$ 2.464.000	\$ 2.576.851	\$ 2.694.356	20	21	22	800	840	882
	Contestación Derecho Petición por evento.	\$ 616.000	\$ 644.213	\$ 673.589	20	21	22	160	168	176
	Asesoría legal permanente.	\$ 616.000	\$ 644.213	\$ 673.589	15	16	17	1.500	1.575	1.654
TOTAL HORAS AÑO								21.949	23.355	24.812

Tabla 10. Ficha técnica del servicio. Diseño propio.

3.4.7.2 Descripción técnica del proceso

1. **Solicitar visita comercial:** El ejecutivo comercial identifica el cliente potencial y solicita visita comercial. En esta, el gerente presenta el portafolio de servicios de la empresa, en el que se incluyen los beneficios y ventajas que puede obtener al adquirir el servicio para el área de gestión humana, y sus diferencias frente a la competencia. Si el cliente no está interesado, se hace registro en la base de datos y se hace una anotación que contenga los datos completos del cliente, así como el motivo por el que no acepta el servicio.

2. **Formalizar solicitud de servicio y asignar asesor:** Cuando el cliente manifiesta que está interesado en el servicio, le corresponde al gerente realizar registro de necesidades, que luego entrega al director de servicio para que proceda a formalizar la solicitud, y con ello asignar un asesor o unos asesores para que atiendan el requerimiento del cliente.

3. **Recepción solicitud y registro en aplicativo:** El asesor(es) de servicio asignado(s), recibe la solicitud de servicio, realiza el respectivo registro en el aplicativo y revisa la información entregada por el cliente. Si está completa, procede con el análisis de requerimientos para la preparación de la prestación del servicio; de lo contrario, le solicita al cliente información complementaria, mediante una visita o una llamada telefónica.

4. Análisis de requerimientos y diagnóstico: Con base en la información recibida por el cliente, el(los) asesor(es) de servicio procede a realizar el análisis detallado de requerimientos y el respectivo diagnóstico, que sirven de insumo para elaborar al cliente una propuesta de servicio a la medida. Se presenta la propuesta de servicio al cliente. Si es necesario, se realizan los ajustes a la misma y, una vez esta sea aprobada por el cliente, se inicia etapa de planeación y diseño del servicio.

5. Planeación y diseño del servicio: El(los) asesor(es) de servicio, elabora plan de trabajo y diseño de prestación de servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente, en el que se definen cronogramas de trabajo y se determinan las necesidades de recursos físicos y humanos que garanticen la prestación del servicio en forma eficiente. Posterior a ello, se solicita una reunión con el cliente, para hacerle la presentación del plan de trabajo y darle la oportunidad de hacer ajustes.

6. Implementación del servicio contratado y revisión de indicadores: Se inicia la prestación del servicio, a cargo del respectivo consultor especializado. El asesor de servicio proporcionará un acompañamiento al cliente, realizando seguimiento permanente y prestando especial atención a que el servicio sí esté cumpliendo con las necesidades y expectativas del cliente.

Los resultados de los indicadores, que se han establecido en la planeación y diseño del servicio permitirán evidenciar el grado de cumplimiento, la asertividad y efectividad en la prestación del mismo.

7. Evaluación: El director de servicio, asesor(es) de servicio y el cliente realizan una evaluación semanal del proceso de implementación del servicio, que queda registrada en el sistema y que sirve de insumo para aplicar correctivos de forma inmediata cuando así se requieran.

8. Factura y recaudo servicio: Una vez se cumple cada una de las etapas y los procesos de prestación del servicio, la secretaria procede a generar la factura, a enviarla al cliente y a hacerle el seguimiento para su recaudo.

3.4.7.3 Diagrama de flujo del proceso

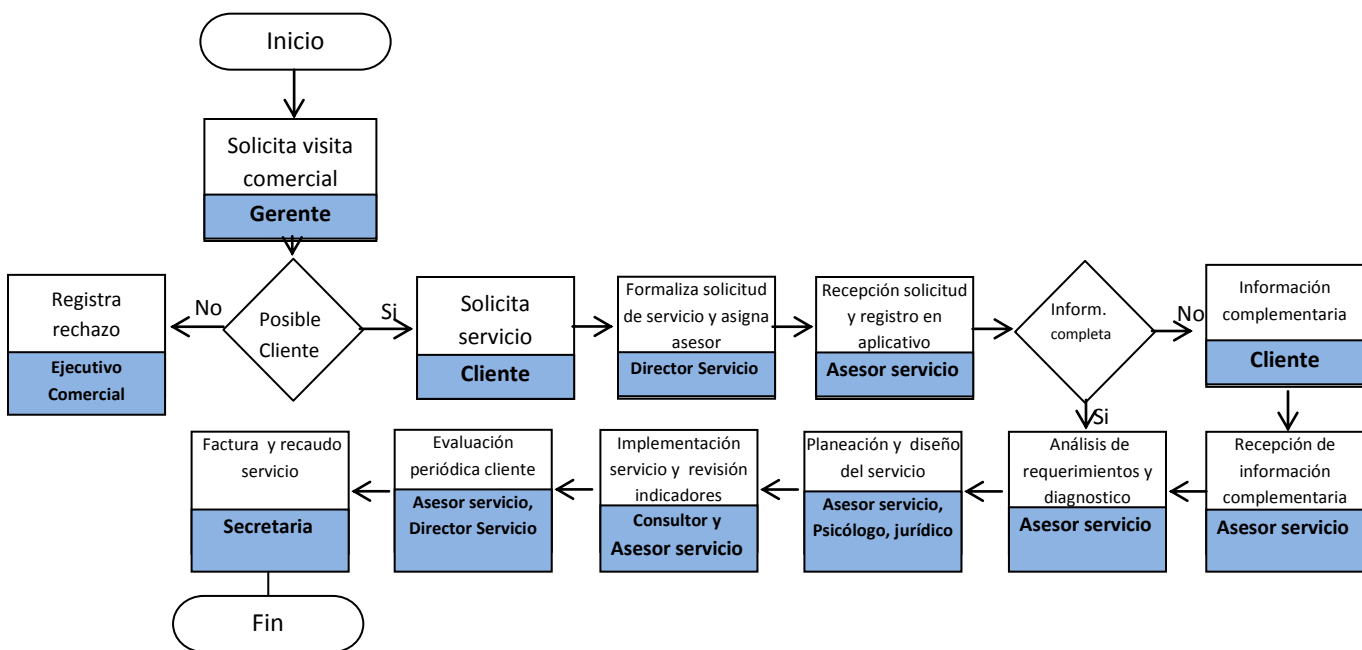


Gráfico 29. Diagrama de flujo del proceso. Diseño propio.

3.4.8 CARACTERIZACIÓN Y PROGRAMA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

3.4.8.1 Portafolio de servicios básico

En el *anexo 2. Portafolio de servicios básico*, se presenta una descripción en detalle de cada uno de los servicios por ofertar, que conforman el portafolio de servicios básico.

3.4.8.2 Portafolio de servicios aumentado

El *anexo 3. Portafolio de servicios aumentado*, entrega una descripción en detalle de cada uno de los servicios por ofertar, que conforman el portafolio de servicios básico.

3.4.9 Selección de maquinaria, equipos y herramientas

3.4.9.1 Inversión inicial

Balance adecuación de planta física						AMORTIZACION DIFERIDOS		
Ítem	Unidad de Medida	Especificaciones técnicas	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Adecuación módulos oficinas	Módulos	Módulos incluyen divisiones, escritorios, y mesa reuniones	21	\$ 2.000.000	\$ 42.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000
Instalación redes eléctricas y datos	Mt2	Incluye accesorios y mano de obra para	22	\$ 780.000	\$ 17.160.000	\$ 5.720.000	\$ 5.720.000	\$ 5.720.000
TOTAL					\$ 59.160.000	\$ 19.720.000	\$ 19.720.000	\$ 19.720.000

Tabla 11. Balance de adecuación planta física. Diseño propio.

La adecuación de las oficinas modulares para 20 personas y una sala de reuniones tiene un costo de inversión de \$59.160.000.

Balance muebles y enseres					DEPRECIACIÓN ANUAL		
Ítem	Especificaciones técnicas	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Computadores portátiles	Marca Acer, configuración básica.	20	\$ 1.500.000	\$ 30.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Impresoras	Multifuncionales.	2	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000	\$ 1.066.667	\$ 1.066.667	\$ 1.066.667
Telefonía IP	Marca Siemens.	20	\$ 135.000	\$ 2.700.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Silla ejecutiva	Para gerencia.	1	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333
Silla ergonómica	Para cada una de las oficinas.	7	\$ 170.000	\$ 1.190.000	\$ 396.667	\$ 396.667	\$ 396.667
Sillas interlocutoras	2 para cada oficina y 8 para sala reuniones.	24	\$ 120.000	\$ 2.880.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Televisor 55"	55"	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333
Video Beam	Marca Panasonic.	1	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 1.066.667	\$ 1.066.667	\$ 1.066.667
Greca de café		1	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333
Máquina dispensadora de agua		1	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
TOTAL				\$ 46.470.000	\$ 15.490.000	\$ 15.490.000	\$ 15.490.000

Tabla 12. Balance de muebles y enseres. Diseño propio.

Se requiere dotación de muebles y enseres para dotar 20 puestos de trabajo y una sala de reuniones, además de los requerimientos básicos de enseres de cafetería, con un costo total de \$46.470.000.

Balance intangibles					AMORTIZACIÓN DIFERIDOS		
Ítem	Especificaciones técnicas	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo total (\$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ERP	Para pymes	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 1.666.667	\$ 1.666.667	\$ 1.666.667
Sw administración, gestión y consulta clientes	Plataforma web	1	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 7.333.333	\$ 7.333.333	\$ 7.333.333
Batería	360 administrativo y comercial	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333
Batería	CMT y certificación	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Afiliación a Elemplo.com	Afiliación anual	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 1.166.667	\$ 1.166.667	\$ 1.166.667
Sw oficinas	Licencias Windows y Office	20	\$ 400.000	\$ 8.000.000	\$ 2.666.667	\$ 2.666.667	\$ 2.666.667
TOTAL				\$ 42.200.000	\$ 14.066.667	\$ 14.066.667	\$ 14.066.667
TOTAL INVERSIÓN				\$ 147.830.000			

Tabla 13. Balance de intangibles. Diseño propio.

Se requiere la compra de baterías de pruebas, compra de licencias de *software* y demás aditamentos requeridos para el normal funcionamiento de los procesos, por \$ 42.200.000.

3.4.9.2 Otros gastos

Balance insumos y gastos mensuales					
Item	Especificaciones técnicas	Costo mensuales (\$)	Costo año 1 (\$)	Costo año 2 (\$)	Costo año 3 (\$)
Elementos de aseo y cafetería	Traperas, escobas, vasos, café, endulzantes, etc.	150.000	1.800.000	1.882.440	1.968.279
Arrendamiento local	Ubicado en edificio zona empresarial Sur de Medellín	7.500.000	90.000.000	94.122.000	98.413.963
Papelería	Carpetas, papel, legajadores, lapiceros, marcadores.	430.000	5.160.000	5.396.328	5.642.401
Implementos de oficina	Cosedoras, perforadoras, tijeras, etc.	90.000	1.080.000	1.129.464	1.180.968
Servicios públicos	Energía, agua, gas, red.	450.000	5.400.000	5.647.320	5.904.838
Ascert	Se paga cuota afiliación	613.000	7.356.000	7.692.905	8.043.701
Contabilidad por outsourcing	Pago mensual.	700.000	700.000	732.060	765.442
Fenalco	Se paga cuota afiliación	613.000	7.356.000	7.692.905	8.043.701
Seguro del crédito financiero	Valor anual con pago mensual.		1.289.839	838.413	314.417
Valor IVA			19.137.062	19.965.752	20.823.560
TOTAL			120.141.839	145.099.586	151.101.269

Tabla 14 Balance de insumos y gastos mensuales. Diseño propio.

Durante el primer año se espera causar gastos generales por \$119.606.639. Para los demás años, estos gastos se proyectan con incrementos del IPC esperado.

3.4.9.3 Requerimiento de mano de obra

Cargo	Número de puestos de trabajo	Salario base	Salario base + factor	Costo total mensual
Gerente	1	\$ 5.000.000	\$ 7.192.000	\$ 7.192.000
Director de servicio	1	\$ 3.500.000	\$ 5.034.400	\$ 5.034.400
Director administrativo y financiero	1	\$ 3.500.000	\$ 5.034.400	\$ 5.034.400
Asesor servicio – psicólogas	4	\$ 1.600.000	\$ 2.358.400	\$ 9.433.600
Asesor servicio legal – Abogado laboral	2	\$ 3.000.000	\$ 4.315.200	\$ 8.630.400
Asesor servicio - capacitación y bienestar	2	\$ 1.600.000	\$ 2.358.400	\$ 4.716.800
Auxiliar nomina	5	\$ 930.000	\$ 1.463.541	\$ 7.317.705
Ejecutivo comercial	2	\$ 1.200.000	\$ 1.826.880	\$ 3.653.760
Secretaria	1	\$ 700.000	\$ 1.101.450	\$ 1.101.450
Aseo y cafetería	1	\$ 616.000	\$ 983.752	\$ 983.752
TOTAL	20		\$ 31.668.423	53.098.267
COSTO TOTAL AÑO 1				\$ 568.850.764
COSTO TOTAL AÑO 2				\$ 699.680.112
COSTO TOTAL AÑO 3				\$ 768.164.801

Tabla 15. Requerimiento de mano de obra. Diseño propio.

De acuerdo con la cantidad de producción de actividades y tiempos esperados para cada una, y en concordancia con el plan de ventas, se proyecta un requerimiento de personal de 20 funcionarios, los cuales se comenzarán a contratar en forma gradual a medida que van creciendo las ventas. Para el primer año, por este concepto se proyectan costos por \$568.850.764, y para los años siguientes se proyecta con un funcionamiento completo durante todo el año y un incremento del IPC esperado.

3.5 ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

3.5.1 Aspectos de constitución empresa (legales y jurídico)

3.5.1.1 Conformación de la sociedad

Según el *Doing Business and Investig in Colombia* (Proexport y PricewaterhouseCoopers, 2010), que corresponde a un resumen del *Doing Business Colombia 2010*, se establece lo siguiente como requisitos legales para la constitución de una empresa SAS:

3.5.1.2 Poder

Se utiliza solamente en los casos en que los accionistas o socios no estén presentes para la constitución de la sociedad ante las autoridades pertinentes. Este poder es un documento escrito que contiene una autorización del socio, para adelantar en su nombre los trámites de la constitución de la sociedad.

3.5.1.3 Estatutos

Contienen la reglamentación de la sociedad en su totalidad y la manera como funcionará legalmente. Los estatutos, al igual que la designación del representante legal, el suplente y del revisor fiscal, deberán ser aprobados por los socios o accionistas. Igualmente, para constituir la sociedad, a los estatutos deben anexársele los certificados de existencia y representación legal de cada uno de los socios, si estos son personas jurídicas; si son personas naturales, la fotocopia de su pasaporte; la cédula de extranjería, si son extranjeros; y una fotocopia de su cédula, si son nacionales, sin ningún trámite adicional.

3.5.1.4 Documento privado de constitución

En el presente caso se constituirá una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), y no es necesario elevar a escritura pública dichos documentos; será suficiente un contrato o un documento privado de constitución debidamente legalizado ante notario público (diligencia de autenticación de firmas).

3.5.1.5 Registro de la sociedad

Para registrar la sociedad en la Cámara de Comercio, se necesita el documento privado de constitución, y a este se adjuntan las cartas de aceptación de las personas nombradas para la dirección y administración de la compañía, el Registro Único Tributario (RUT), que es el formulario para registrar la sociedad ante las autoridades tributarias, además de diligenciar unos formularios que maneja la Cámara de Comercio.

En el presente caso, elegiremos una Sociedad por Acciones Simplificada, porque su regulación es más flexible, toda vez que se puede constituir por:

Una o varias personas naturales o jurídicas. “Los socios sólo son responsables hasta el monto de sus aportes. Los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad, excepto cuando se utilice la sociedad en fraude a la Ley o en perjuicio de terceros” Adicionalmente según el mencionado documento *Doing Business and Investing Colombia 2010* establece que la Sociedad Simplificada por Acciones “A diferencia de las otras sociedades comerciales, la S. A. S. podrá tener vigencia indefinida y su objeto podrá ser la realización de cualquier acto lícito de comercio, sin necesidad de referir el mismo a una actividad de comercio específica”. (Proexport y PricewaterhouseCoopers, 2010).

Además de lo anterior, esta sociedad simplificada por acciones:

No está obligada a tener junta directiva. “En caso de pactarse la creación de una junta directiva, ésta podrá integrarse con uno o varios miembros respecto de los cuales podrán establecerse suplencias”, además de lo anterior no está obligada a contratar revisor fiscal, a no ser “que se establezca estatutariamente o cuando el monto de sus activos brutos supere a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, cinco (5) mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (US\$1,287,500 aproximadamente), o sus ingresos brutos superen a la misma fecha, tres (3) mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (US\$772,500 aproximadamente). “Las causales de disolución que trae la Ley son similares a las generales del Régimen de Sociedades, así como cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la Sociedad por debajo del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito. El plazo para enervar esta causal es de dieciocho (18) meses (Proexport y PricewaterhouseCoopers, 2010)

3.5.1.6 Documentos jurídicos que se deben manejar en la organización

1. Contratos de trabajo.
2. Contratos de prestación de servicios personales.
3. Reglamento interno de trabajo.
4. Afiliaciones de los trabajadores a la seguridad social.

5. Afiliación de la empresa como empleador a la ARL.
6. Políticas de salud ocupacional.
7. Registro del Comité Paritario de Salud Ocupacional.
8. Actas de constitución y reunión del Comité Paritario de Salud Ocupacional.
9. Reglamento de higiene y seguridad industrial.
10. Programa de salud ocupacional.
11. Copia del cronograma de actividades en salud ocupacional.
12. Copia del panorama general de factores de riesgo.
13. Recopilación de la legislación vigente en la materia.
14. Procedimiento para reporte e investigación de accidentes.
15. Formulario para investigación de accidentes.
16. Registros de instrucción sobre elementos de protección.
17. Registro de exámenes médicos de ingreso, seguimiento y retiro.
18. Diagnóstico de salud de los empleados.
19. Identificación de riesgos higiénicos.
20. Evaluaciones de riesgos higiénicos.
21. Conformación de brigada de emergencia.
22. Política de Habeas Data frente a todos los clientes y proveedores.
23. Política de seguridad informática.
24. Órdenes de compra.
25. Facturas.
27. Modelo de oferta comercial.

3.5.1.7 Costos constitución de empresa

Los costos y trámites acá descritos han sido tomados del sitio web Doing Bussines (International Finance Corporation, s. f.).

Procedimiento	Tiempo	Costo (\$)
Diligenciar el formulario de inscripción al Registro Único Tributario (RUT) en el sitio web de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).	1 día	Sin costo.
Registrar la empresa ante el Registro Mercantil, obtener el certificado de existencia y representación legal y registrar los libros de la empresa en el Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Cámara de Comercio.	2 días	\$ 810.000: impuesto departamental de registro. \$ 63.300: impuesto departamental de estampillas Pro-desarrollo. \$75.600: impuesto departamental de nombramiento de representante legal \$ 4.000: formulario del registro. \$30.000: inscripción a la Cámara de Comercio y registro del documento de constitución. \$8.000: Dos certificados de existencia y representación legal (\$4.000 cada uno). \$12.000: costo de adquisición de los libros de la empresa (2 libros,\$ 6.000 cada libro, \$ 60 cada hoja). \$ 19.800: costo del registro de los libros de la empresa (\$ 9.900 cada libro). Costo Total = \$1'022.700
Abrir una cuenta bancaria	1 día	Sin costo.
Formalizar inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT) definitivo.	1 día	Sin costo.
Registrar la empresa ante la caja de compensación familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).	6 días	Sin costo.
Registrar la empresa ante una administradora de riesgos laborales (ARL).	1 día	Sin costo.
Registrar la empresa y los empleados al sistema público de pensiones, con Colpensiones.	1 día	Sin costo.
Afiliar a los empleados a un fondo de pensiones privado.	1 día	Sin costo.
Inscribir a los empleados en un plan obligatorio de salud.	2 días	Sin costo.
Afiliar a los empleados a un fondo de cesantías.	1 día	Sin costo.
Total costos de constitución		\$1.022.700

Tabla 16. Costos de constitución de la empresa. Diseño propio.

3.5.2 Estructura organizacional

3.5.2.1 Organigrama

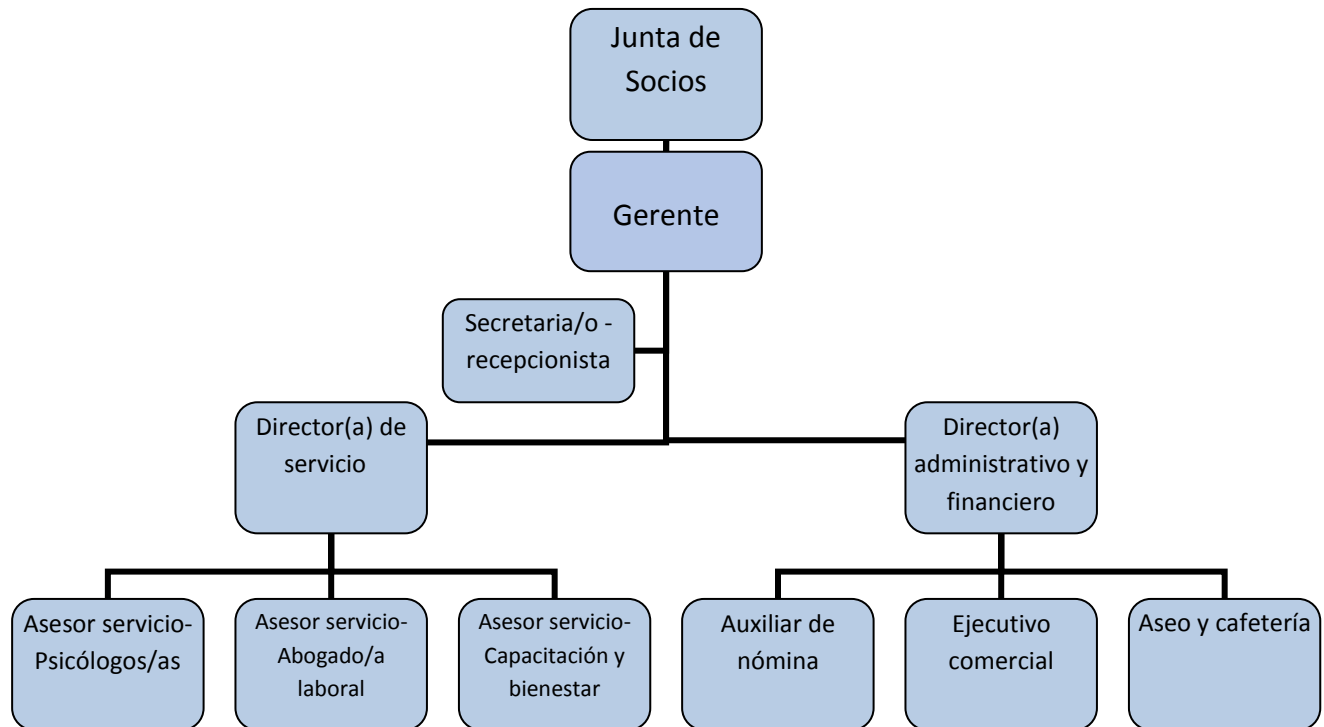


Gráfico 30. Estructura organizacional. Diseño Propio

3.5.2.2 Perfiles de los cargos

Junta de socios: Tres socios capitalistas. La junta de socios define los lineamientos estratégicos.

Gerente: Especialista en talento humano, experiencia en manejo de *outsourcing* de talento humano, dominio del inglés, habilidad de negociación, trabajo en equipo, liderazgo, adaptación al cambio, atención al detalle y planeación.

Director de Servicio: administrador de empresas, comunicador o negociador internacional, con especialización en servicios o formación en servicios. Experiencia en servicio al cliente en empresas de servicios como mínimo de cuatro años. Conocimientos en habilidades de negociación y dirección.

Director Administrativo y Financiero: ingeniero financiero, ingeniero administrativo o administrador de empresas con especialización en finanzas. Experiencia mínima de cuatro años como líder del proceso administrativo y financiero de compañías. Habilidades en atención al detalle, habilidad numérica, orientación al logro, habilidad de negociación. Conocimientos complementarios de Excel avanzado y en paquete de Office.

Asesor de Servicios, Psicóloga de Selección: psicóloga organizacional, especialista en talento humano, experiencia en *outsourcing* de talento humano, aplicación de baterías e interpretación, habilidad para trabajo en equipo, servicio al cliente, adaptación al cambio, habilidad social, orientación al resultado y escucha.

Asesor de Servicios, Abogado Laboral: especialista en talento humano, experiencia mínima cinco años en áreas de talento humano, conocimiento estratégico del negocio, atención al detalle, persuasión, escucha y orientación al logro.

Asesor capacitación y bienestar laboral: pedagoga, psicóloga, trabajadora social o comunicadora social con tres años de experiencia en empresas de servicios de talento humano. Conocimientos en riesgo psicosocial, *outplacement* y *assesment center*.

Habilidades y competencias conductuales: solución de problemas, orientación al cliente, creatividad, influencia, comunicación efectiva, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, liderazgo.

Auxiliar de Nómina: tecnólogo en recursos humanos, administrador, ingeniero de productividad, ingeniero industrial o afines, mínimo cuatro años de experiencia con nóminas de empresas superiores a 1500 empleados, atención al detalle, compromiso laboral, actitud hacia las normas, habilidad numérica, trabajo en equipo y orientación al cliente.

Ejecutivo Comercial: estudiante o profesional de administración, mercadeo, negocios internacionales, con excelente habilidad comercial, verbal, orientación al cliente, escucha y habilidad social y capacidad de trabajar por resultados.

Secretario/a Recepcionista: persona con conocimientos técnicos administrativos.

Aseo y Cafetería: persona de servicios generales.

3.5.2.3 Niveles de decisión de la organización

Nivel estratégico

Junta de Socios: determina el direccionamiento estratégico de la organización, estructura el modelo de negocio, el plan de negocio, la propuesta de valor, los procesos de valor, realiza el diseño y la estructura de la organización.

Gerente General: administrador de negocios internacionales, ingeniero administrativo, administrador de empresas o perfiles afines con conocimientos en gestión humana, mercadeo, proyectos y finanzas. Capacidad de negociación, orientación al cliente, orientación al logro, conocimiento estratégico del negocio en el máximo nivel.

Nivel táctico

Director Administrativo y Financiero y Director de Servicios: ejecutan el plan de negocio y diseñan los planes de acción para su cumplimiento. Hacen control y seguimiento a cada uno de los procesos de la organización mediante cumplimiento de indicadores, al igual que a los diferentes planes de acción de las áreas y procesos que lideran. Poseen competencias técnicas específicas frente a la prestación de cada uno de los servicios y diseñan la operación para prestarlos de la forma más adecuada, poseen competencias comerciales porque visitan a los clientes con la finalidad de vender los servicios ofrecidos.

Asesor de Servicios Psicólogo de Selección: Encargado de hacer el reclutamiento, realiza entrevistas de evaluación y selección, realiza grupos focales, dinámicas de grupo, técnicas cualitativas para evaluación, realización de informes de evaluación de personas, desarrollo de test

psicológicos de valoración de habilidades y actitudes, procesos de adecuación a puestos de trabajo, diseño de evaluaciones de desempeño y métodos de evaluación por competencias. Igualmente, esta persona está encargada de interactuar comercialmente con los clientes, para diseñar procesos de servicios que se ajusten a sus necesidades específicas a nivel organizacional.

Asesor de Servicios Abogado Laboral: profesional en carrera de derecho, con tres años de experiencia en el área laboral, preferiblemente en compañías del sector industrial; profesional en carreras de derecho, con experiencia mínima de tres años en derecho laboral. Las funciones son la elaboración de contratos laborales, de servicios y comerciales, elaboración de conceptos jurídicos para los clientes, venta de servicios de asesoría jurídica para clientes de la compañía, elaboración de consultas jurídicas por web o a través de un *Call Center*.

Asesor de Servicios Capacitación y Bienestar Laboral: brindar soporte frente a las compañías clientes, para buscar programas que permitan estructurar procesos de bienestar mediante procesos formativos; asesorías a las empresas clientes en cultura y clima organizacional, e identificar e intervenir los factores psicosociales intralaborales y extralaborales del colaborador junto con su núcleo familiar. Establecer canales de comunicación y programas de comunicación efectiva para los líderes de las compañías clientes, construcción de procesos formativos empresariales, diseñar la construcción y ejecución de planes de bienestar para las empresas clientes, elaborar programas dirigidos al empleado y su familia, y talleres de padres y de orientación vocacional. Conocimientos específicos en talleres de outplacement.

Nivel operativo

Ejecutiva Comercial y de Servicios de Call Center: brindar atención integral telefónica a los clientes de la compañía frente a los servicios prestados por la misma, hacer estudios de mercados y encuestas que permitan a la compañía saber cuáles son las necesidades en servicios de recursos humanos por segmento y ofrecer los mismos a través de agendamientos de citas telefónicas. Ejecutar el plan de ventas de la empresa.

Competencias y habilidades: adaptabilidad al cambio, proactividad, habilidades en comunicación verbal, conocimientos en mercadeo, orientación al cliente, orientación a resultados.

Auxiliar de nómina: elaborar la nómina de las empresas clientes que contraten el servicio de *outsourcing* de nómina, brindar servicio telefónico y presencial a las empresas clientes cuando tengan dudas sobre el servicio prestado. Ejecutar el protocolo de manejo de nómina de la compañía.

Competencias y habilidades: atención al detalle, habilidad verbal y numérica, orientación al logro.

Secretaria recepcionista: realizar llamadas, excelente atención al cliente.

Competencias y habilidades: buena presentación personal, capacidad de comunicación y de solución básica de conflictos.

Aseo y cafetería: mantener bien aseados los sitios de trabajo y las oficinas, atenta/o con los clientes.

Competencias y habilidades: buena presentación personal y organizada/o.

3.6 ESTUDIO FINANCIERO

3.6.1 Componentes básicos del horizonte del proyecto

3.6.1.1 Período preoperativo

En esta fase se toma en cuenta este estudio de pre factibilidad, compra de maquinaria y equipos, adecuaciones locativas, montajes y ajustes.

Para el estudio de pre factibilidad, el tiempo aproximado fue de un año; para la compra y montaje de la maquinaria y equipos, adecuaciones locativas y definición e implementación de los procesos y procedimientos de la empresa, se estima un período de un mes, teniendo en cuenta los altos costos fijos que representa.

Por lo anterior el período pre operativo es de trece meses.

3.6.1.2 Período operativo

La fase operativa, es decir el momento en que se comenzará a prestar servicios, será inmediatamente termine el período pre operativo.

El tiempo de duración de la empresa asignado por los socios, para efectos de inscripción en la Cámara de Comercio, es de 20 años.

3.6.1.3 Período de liquidación

El corte realizado al proyecto para poder evaluarlo es de tres años contados desde el momento en que los socios deciden dar vida jurídica a la empresa.

3.6.2 Tipos de inversiones

3.6.2.1 Inversiones fijas

Las inversiones requeridas para infraestructura física y módulos de trabajo corresponden a \$59.160.000 los cuales se llevarán a diferidos por tres años con un gasto anual de \$19.720.000.

La inversión requerida para la dotación de muebles y enseres es de \$46.470.000 los cuales serán depreciados en tres años.

Ver información financiera en el capítulo 5.5.1. Inversión inicial.

3.6.2.2 Inversiones diferidas

Dentro de los gastos diferidos se contempla la compra de paquetes de *software*, licencias y afiliaciones, además de los gastos de constitución de la empresa.

El costo de intangibles es de \$42.200.000, los cuales se amortizarán en tres años, y el total de la inversión es de \$147.830.000.

Ver información financiera en el capítulo 5.5.2.

Los gastos de constitución de la empresa corresponden a \$1.022.700, los cuales se causarán dentro del primer año (ver información financiera detallada en el capítulo 6.1.2 Costos de constitución de la empresa).

3.6.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido está en función de los costos y gastos que impliquen salida de efectivo mientras se comienza a recaudar el dinero de la cartera por las ventas a crédito, por lo que es necesario cubrirlos con inversión inicial suficiente para garantizar el funcionamiento normal de la empresa durante el primer año de su creación.

La proyección anual del capital de trabajo es la siguiente:

Capital de trabajo		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Recaudo de cartera		\$ 1.202.905.278	\$ 1.561.479.312	\$ 1.714.367.429
Pago de costos y gastos de funcionamiento		\$ 690.015.303	\$ 844.779.698	\$ 919.266.071
Pago intereses		\$ -	\$ -	\$ -
Abono a capital		\$ -	\$ -	\$ -
Pago impuestos		\$ -	\$ -	\$ 192.920.649
Capital de trabajo disponible al final de cada período				
		\$ 512.889.975	\$ 716.699.614	\$ 602.180.709
Capital de trabajo acumulado			\$ 1.229.589.589	\$ 1.831.770.298

Tabla 17. Capital de trabajo. Diseño propio.

Durante el primer año se espera recaudar diez de los doce meses de las ventas esperadas, para unos ingresos totales de \$1.202.905.278, y realizar pagos por gastos de funcionamiento, por \$690.015.303. Si bien se requiere un capital de trabajo importante para cubrir los dos primeros meses de funcionamiento de la empresa, al finalizar el primer año se espera un superávit de capital por \$512.889.975 y en los tres primeros años un acumulado de \$ 1.831.770.298. De acuerdo con la normatividad tributaria vigente, durante los dos primeros años de constitución la empresa está exenta del pago de impuesto de renta. Para el año tres, el impuesto es del 25%.

Teniendo en cuenta que durante los dos primeros meses no se cuenta con ingresos de dinero por recaudo de cartera, y que es necesario garantizar el cubrimiento del requerimiento de capital de trabajo, se requiere de un capital inicial por \$150.000.000, ya sea aportado directamente por los socios, u obtenido mediante crédito bancario. Si es préstamo bancario, se realizaría bajo la modalidad de capital de trabajo pagadero a cinco meses.

De acuerdo con lo anterior, los resultados esperados en el capital de trabajo durante los tres primeros meses son:

Capital de trabajo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Recaudo de cartera	\$ 1.202.905.278	\$ 1.561.479.312	\$ 1.714.367.429
Pago de costos y gastos de funcionamiento	\$ 690.015.303	\$ 844.779.698	\$ 919.266.071
Pago intereses	\$ -	\$ -	\$ -
Abono a capital	\$ -	\$ -	\$ -
Pago impuestos	\$ -	\$ -	\$ 192.920.649
Capital de trabajo disponible al final de cada periodo	\$ 512.889.975	\$ 716.699.614	\$ 602.180.709
Capital de trabajo acumulado		\$ 1.229.589.589	\$ 1.831.770.298

Tabla 18. Capital de trabajo inicial. Diseño propio.

Si bien se requiere un importante capital de trabajo para comenzar la operación, se evidencia que al tercer mes de funcionamiento, mediante el cobro de la cartera de los dos primeros meses, se presenta un superávit de capital de trabajo por \$170.201.258 y se continúa fortaleciendo el capital de trabajo, tal y como se evidencia en las proyecciones anuales del capital de trabajo.

La política financiera del recaudo y pagos de la empresa es la siguiente:

Pago de nómina: quincenal.

Pago a proveedores de bienes y servicios: a 30 días.

Pago de gastos generales: 30 días.

Rotación de cuentas por cobrar: 60 días.

3.6.3 Alternativas o fuentes de financiación

Se analizaron las alternativas y entidades u organismos que podrían ayudar al financiamiento de este emprendimiento, entre ellas la Red de la Banca de las Oportunidades, Findeter, Ecofondo, fondos de capital de riesgo, fondos mutuos, fondos de capital de riesgo corporativo, Fondo Emprender, Fomipyme, Fondo Nacional de Productividad y Competitividad, Programa Nacional de Creación de Empresas de Base Tecnológica, Bancóoldex y Colciencias. En general, la empresa planteada en este estudio de prefactibilidad no aplica a ninguno de los programas de financiación descritos, por lo que es necesario acudir a los establecimientos de crédito, con respaldo de garantías personales, aportes del capital por parte de los socios actuales o acudir a otros socios capitalistas, entre ellos, la Red de Ángeles Inversionistas.

Para el estudio de prefactibilidad se proyecta la financiación con establecimientos de crédito y respaldo personal de las obligaciones.

Los requerimientos de capital inicial de la empresa son:

\$147.830.000 para inversión.

\$150.000.000 para capital de trabajo.

Los esquemas de endeudamiento tenidos en cuenta son: un crédito para inversión, por \$147.830.000 a 36 meses, a una tasa del 1,25% nominal mensual, pagadero mes vencido y cuota variable incluyendo el gasto del seguro; un crédito para capital de trabajo por \$150.000.000 a cinco meses, con una tasa de interés nominal mensual del 1,25%, pagadero mes vencido, y cuota variable.

3.6.4 Valor de recuperación de las inversiones fijas y el capital de trabajo

Para determinar los valores de salvamento o recuperación de los inversionistas tenidos en cuenta para el período de liquidación, y según la experiencia, se aplican los porcentajes utilizados en proyectos similares: el 10% para los muebles y enseres y computadores (Méndez, 2012: pág 258).

De acuerdo con lo anterior, el valor de recuperación esperado es de \$2.000.000.

3.6.5 Presupuesto ingresos, costos y gastos

3.6.5.1 Ingresos

Para determinar los ingresos esperados de la empresa, se toma en cuenta la composición del portafolio de servicios, las tarifas de venta, la capacidad instalada, la gradualidad en la consecución de clientes, o penetración del mercado, la posible capacidad de demanda de servicios esperada según los clientes, el total de mercado objetivo determinado en el punto 3.2.1.2, las tendencias macroeconómicas mundiales, nacionales y regionales y de sector, analizadas en capítulos anteriores. También se tiene en cuenta el principio de la prudencia, a fin de no sobreestimar dichos ingresos, situación que se aplica al crecimiento anual esperado en ventas para los años dos y tres, que es del 5%. La tabla completa se presenta en el punto 3.4.7.1.

De acuerdo con lo anterior, las proyecciones de ingresos son:

PRESUPUESTO DE VENTAS	VENTAS ANUALES ESPERADAS AÑO POR PRODUCTO (EN PESOS)		
	1	2	3
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN PERFIL DEL CARGO	\$ 3.500.000	\$ 3.843.315	\$ 4.219.499
PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS			
Perfil Operativos	\$ 77.400.000	\$ 84.992.166	\$ 93.311.199
Perfil Mandos Medios	\$ 137.600.000	\$ 151.097.184	\$ 165.886.576
Perfil Directivos	\$ 37.625.000	\$ 41.315.636	\$ 45.359.611
OUTSOURCING EN SELECCIÓN			
Paquete Superior a 10 cargos	\$ 1.800.000	\$ 1.976.562	\$ 2.170.028
OUTSOURCING SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
Medio Tiempo	\$ 27.000.000	\$ 29.648.430	\$ 32.550.418
Tiempo Completo	\$ 54.000.000	\$ 59.296.860	\$ 65.100.837
PLAN DE ENTRENAMIENTO	\$ 4.500.000	\$ 4.941.405	\$ 5.425.070
DESARROLLO DE PROCESO DE APRENDIZAJE A LA MEDIDA	\$ 5.000.000	\$ 5.490.450	\$ 6.027.855
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	\$ 108.333.333	\$ 118.959.750	\$ 130.603.530
PROCESOS DE EVALUACION DE PERSONAL			
Perfil Operativos	\$ 6.000.000	\$ 6.588.540	\$ 7.233.426
Perfil Mandos Medios	\$ 14.400.000	\$ 15.812.496	\$ 17.360.223
Perfil Directivos	\$ 14.000.000	\$ 15.373.260	\$ 16.877.995
VISITA DOMICILIARIA Y ESTUDIO DE SEGURIDAD	\$ 7.000.000	\$ 7.686.630	\$ 8.438.997
VISITA DOMICILIARIA	\$ 2.700.000	\$ 2.964.843	\$ 3.255.042
POLIGRAFO DE INGRESO Y SEGUIMIENTO	\$ 4.200.000	\$ 4.611.978	\$ 5.063.398
DISEÑO DE PLAN DE BIENESTAR LABORAL			
Empresas de 1 - 50 Empleados	\$ 1.848.000	\$ 2.029.270	\$ 2.227.895
Empresas de 50 - 100 empleados.	\$ 10.780.000	\$ 11.837.410	\$ 12.996.056
Empresas de 100 - 200 empleados.	\$ 24.640.000	\$ 27.056.938	\$ 29.705.271
EVALUACIÓN DESEMPEÑO 360º			
Empresas de 1- 25 cargos a evaluar \$ 100.000 por evaluación.	\$ 500.000	\$ 549.045	\$ 602.786
Empresas de 25-50 cargos a evaluar \$ 90.000 evaluación.	\$ 180.000	\$ 197.656	\$ 217.003
Empresas de 50-100 cargos a evaluar \$ 80.000 evaluación.	\$ 160.000	\$ 175.694	\$ 192.891
Empresas de 100-200 cargos a evaluar \$ 70.000 evaluación	\$ 140.000	\$ 153.733	\$ 168.780
Empresas de 200 cargos a evaluar en adelante \$ 50.000 por evaluación	\$ 100.000	\$ 109.809	\$ 120.557
	\$ -	\$ -	\$ -
DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	\$ 6.160.000	\$ 6.764.234	\$ 7.426.318
	\$ 36.960.000	\$ 40.585.406	\$ 44.557.906
AUDITORIA Y DIAGNOSTICO DEL AREA DE TALENTO HUMANO	\$ 7.500.000	\$ 8.235.675	\$ 9.041.783
PROCESO DE ASSESSMENT CENTER	\$ 60.000.000	\$ 65.885.400	\$ 72.334.263
	\$ 87.500.000	\$ 96.082.875	\$ 105.487.467
DESVINCULACIÓN ASISTIDA	\$ 12.500.000	\$ 13.726.125	\$ 15.069.638
PORTAFOLIO AUMENTADO:			
OUTSOURCING NÓMINA	\$ 207.000.000	\$ 227.304.630	\$ 249.553.207
	\$ 261.000.000	\$ 286.601.490	\$ 314.654.044
	\$ 123.120.000	\$ 135.196.841	\$ 148.429.908
ESTUDIOS DE FLEXIBILIZACIÓN LABORAL	\$ 22.500.000	\$ 24.707.025	\$ 27.125.349
ASESORÍA LEGAL LABORAL	\$ 5.000.000	\$ 5.490.450	\$ 6.027.855
	\$ 49.280.000	\$ 54.113.875	\$ 59.410.541
	\$ 12.320.000	\$ 13.528.469	\$ 14.852.635
	\$ 9.240.000	\$ 10.146.352	\$ 11.139.476
TOTAL INGRESOS ESPERADOS	\$ 1.443.486.333	\$ 1.585.077.908	\$ 1.740.225.333

Tabla 19. Ingresos. Diseño propio.

Las ventas esperadas para el año uno son de \$1.443.486.333; año dos, de \$1.585.077.908; y año tres, de \$1.740.225.333.

3.6.5.2 Costos y gastos

De acuerdo con la estructura de costos y gastos relacionados con las inversiones iniciales, los costos y gastos de operación y los gastos de financiación presentados en los puntos 5.5.1 Inversión inicial; 5.5.2 Otros gastos; 5.5.3 Requerimiento de mano de obra; 6.1.2 Gastos de constitución; y 7.3 Alternativas o fuentes de financiación, los resultados financieros de la empresa en forma consolidada y durante el tiempo de estudio del proyecto son:

Concepto del costo o gasto	AÑOS		
	1	2	3
Gastos totales	\$ 121.164.539	\$ 145.099.586	\$ 151.101.269
Costos totales	\$ 568.850.764	\$ 699.680.112	\$ 768.164.801
Depreciación	\$ 15.490.000	\$ 15.490.000	\$ 15.490.000
Amortización de diferidos	\$ 33.786.667	\$ 33.786.667	\$ 33.786.667
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 191.741.115
Total costos y gastos	\$ 739.291.970	\$ 894.056.367	\$ 1.160.283.855

Tabla 20. Costos y gastos. Diseño propio.

Los costos y gastos esperados para el año uno son de \$739.291.970; para el año dos, de \$894.056.367; y para el año tres, de \$1.160.283.855.

3.6.5.3 Estructura del flujo del inversionista

De acuerdo con las proyecciones financieras presentadas, los resultados esperados para el flujo del inversionista durante los tres primeros años del proyecto son:

Estructura del flujo del inversionista (Valores en pesos)		AÑOS			
		0	1	2	3
+	Ingresos operativos		1.443.486.333	1.585.077.908	1.740.225.333
+	Ingresos no operativos		0	0	0
=	TOTAL INGRESOS		1.443.486.333	1.585.077.908	1.740.225.333
-	Gastos totales		121.164.539	145.099.586	151.101.269
-	Costos totales		568.850.764	699.680.112	768.164.801
=	UTILIDAD BRUTA		753.471.031	740.298.210	820.959.263
-	Depreciación		15.490.000	15.490.000	15.490.000
-	Amortización de diferidos		33.786.667	33.786.667	33.786.667
-	Valor en libros activos vendidos		0	0	0
=	UAI		704.194.364	691.021.543	771.682.596
-	Gastos financieros		25.404.887	12.581.231	4.718.137
=	UAI		678.789.477	678.440.312	766.964.459
-	IMPUESTOS		0	0	191.741.115
=	UTILIDAD NETA		678.789.477	678.440.312	575.223.344
+	Depreciación		15.490.000	15.490.000	15.490.000
+	Amortización de diferidos		33.786.667	33.786.667	33.786.667
+	Valor en libros activos vendidos		0	0	0
+	Ingresos por préstamos	297.830.000		0	0
-	Abono a capital (amortizacion a capital)		192.139.553	48.913.677	56.776.771
-	Inv. K de W	150.000.000			
-	Inversión activos fijos	147.830.000		0	0
+-	Variación en capital de trabajo				
+	Recuperacion capital de trabajo		0	0	2.000.000
=	FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	685.926.591	678.803.302	569.723.240

Tabla 21. Estructura del flujo del inversionista. Diseño propio.

Durante los tres años de estudio de ejecución del proyecto se presentan excelentes resultados financieros, teniendo en cuenta una utilidad neta sobre las ventas del 47% en el primer año, del 43% en el segundo año y del 33% en el tercer año.

El flujo de caja del inversionista presenta igualmente atractivos resultados financieros: \$685.926.591, para el primer año; \$678.803.302, para el segundo año; y \$569.723.240, para el tercer año.

El valor presente neto (VPN), a una tasa descontada del 25%, es de \$1.274.873.683, y una tasa interna de retorno (TIR) muy superior a la esperada por los inversionistas.

3.6.5.4 Flujo de caja del proyecto

La evaluación financiera, desde el punto de vista del flujo de caja del proyecto, presenta los siguientes resultados:

Estructura del flujo del proyecto (Valores en pesos)		AÑOS			
		0	1	2	3
+	Ingresos operativos		1.443.486.333	1.585.077.908	1.740.225.333
+	Ingresos no operativos		0	0	0
=	TOTAL INGRESOS		1.443.486.333	1.585.077.908	1.740.225.333
-	Gastos totales		121.164.539	145.099.586	151.101.269
-	Costos totales		568.850.764	699.680.112	768.164.801
=	UTILIDAD BRUTA		753.471.031	740.298.210	820.959.263
-	Depreciación		15.490.000	15.490.000	15.490.000
-	Amortización de diferidos		33.786.667	33.786.667	33.786.667
-	Valor en libros activos vendidos		0	0	0
=	UAI		704.194.364	691.021.543	771.682.596
-	Gastos financieros		0	0	0
=	UAI		704.194.364	691.021.543	771.682.596
-	IMPUESTOS		0	0	192.920.649
=	UTILIDAD NETA		704.194.364	691.021.543	578.761.947
+	Depreciación		15.490.000	15.490.000	15.490.000
+	Amortización de diferidos		33.786.667	33.786.667	33.786.667
+	Valor en libros activos vendidos		0	0	0
+	Ingresos por préstamos			0	0
-	Abono a capital (amortizacion a capital)	0	0	0	0
-	Inversión de capital de trabajo	150.000.000			
-	Inversion activos fijos	147.830.000		0	0
+/-	Variación en capital de trabajo	0			
+	Recuperacion capital de trabajo		0	0	2.000.000
=	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-297.830.000	605.641.031	740.298.210	630.038.614

Tabla 28. Estructura del flujo del proyecto. Diseño propio.

En el momento cero, o de pre operativos, se requieren inversiones para capital de trabajo por \$150.000.000 millones de pesos e inversiones para activos fijos por \$147.830.000, para un total inicial de \$297.830.000. A partir del año uno, el proyecto genera flujos de caja por \$605.641.031; \$740.298.210, para el año dos; y \$630.038.614, para el año tres.

El valor presente neto (VPN) generado por el proyecto es de \$983.053.449, con una tasa interna de retorno (TIR) del 207%, superando de forma importante las expectativas de retornos mínimos por los accionistas, que es del 25%.

Los anteriores resultados financieros y de mercado, tanto desde el punto de vista del inversionista como desde el del proyecto, permiten concluir que el proyecto es ciento por ciento viable y atractivo financieramente, por lo que vale la pena el esfuerzo financiero de los socios para crear la empresa o la búsqueda de otras opciones de financiación, tales como asociarse con otros, como la Red de Ángeles Inversionistas, o vender este proyecto a otra empresa interesada, para lo cual el precio de venta estaría cercano a los \$983.053.449.

3.7 IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

3.7.1 Impacto social

TALENTO ESTRATÉGICO SAS trabajará de una manera socialmente responsable dentro del entorno socioeconómico del Valle de Aburrá, a través de la generación de seis nuevos empleos en su etapa inicial de puesta en marcha y funcionamiento para el primer año, ofreciendo posibilidades de vinculación laboral a personal profesional e idóneo para los cargos de administrador, psicólogo de selección, abogado laboral, analista de capacitación y bienestar laboral, analista de nómina y ejecutiva de servicio al cliente y Call Center.

Para el cumplimiento de sus objetivos misionales y ser exitosa en cuanto a la prestación del servicio de outsourcing y consultorías en el área de la gestión de los recursos humanos, dirigida a la prestación de servicios a las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, sustentará su servicio en el manejo de las mejores prácticas en gestión humana con su personal, de tal manera que se garantice la buena gestión de la organización; así mismo, mantendrá los lineamientos estratégicos de las empresas clientes y el manejo de procesos y herramientas actualizados, propendiendo por la generación de valor de sus empresas y el mejoramiento de las condiciones sociales de la comunidad involucrada en cada uno de los procesos.

3.7.2 Impacto ambiental

En Colombia, la Ley 99 de 1993, por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, y se organiza el Sistema Nacional Ambiental, que establece que todo proyecto o actividad que se pretenda llevar a cabo debe realizar estudio y análisis de su impacto ambiental, así como proporcionar las estrategias y(o) acciones que se llevarán a cabo para mitigar los efectos adversos que el proyecto o actividad pueda causar sobre los recursos naturales renovables y el medio ambiente.

En este sentido la legislación ambiental colombiana establece que se requiere la identificación e interpretación de su impacto ambiental, así como las acciones de prevención,

mitigación y restauración de los efectos adversos sobre el medio ambiente, de los proyectos o actividades que presenten alguno(s) de los siguientes efectos:

Directos sobre las personas	Ecosistemas y procesos biológicos	Impactos sobre sistemas no vivos	Afectación de componentes de existencia y cuasi existencia
<ul style="list-style-type: none"> • Salud, medidos en términos de mortalidad y morbilidad, generados por impactos en agua y aire • Pérdidas de visibilidad, pérdidas de vistas escénicas y presencia de olores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad de los ecosistemas (agropecuarios, forestal, pesca comercial). • Estabilidad y diversidad de los ecosistemas (recreación, otros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Afectaciones a materiales, infraestructuras públicas y privadas, suelo, incrementos en costos de producción. • Afectaciones del macro y micro clima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afectación total del patrimonio cultural, relaciones sociales, desaparición de especies de flora y fauna y ecosistemas. • Afectación parcial de patrimonio cultural, arqueológico, relaciones sociales, desaparición de especies de flora y fauna y ecosistemas

Fuente: Freeman (2003)

Tabla 22. Tipos de impactos ambientales candidatos para la valoración. Extraído de *Manual Técnico de Evaluación económica de Impactos Ambientales* en proyectos sujetos a licenciamiento ambiental (Figura Nro. 1). (Ministerio del Medio Ambiente y Universidad de los Andes, 2010).

La empresa TALENTO ESTRATÉGICO SAS, como prestadora de servicios de outsourcing y consultoría en gestión humana, no presenta impacto ambiental directo; por el contrario, se compromete con el cuidado y la protección del medio ambiente, y para tal efecto ha establecido internamente las siguientes políticas:

3.7.2.1 Manejo de residuos y desechos

Los residuos y desechos en la empresa TALENTO ESTRATÉGICO SAS son en su mayoría cartuchos de tinta, papel, ganchos, legajadores, carpetas, lapiceros, utensilios de cocina (palillos, vasos, platos desechables), y como medidas para minimizar la cantidad de residuos y desechos están:

- Separación de basuras, de acuerdo con normas sanitarias.
- Recargar cartuchos de tinta y reutilizar papel.
- Mantener proveedores amigables con el medio ambiente.
- Evitar la fotocopia e impresión de documentos y correos electrónicos y promover el uso de medios de comunicación electrónicos.
- Mantener utensilios de cocina biodegradables.

3.7.2.2 Ahorro de energía eléctrica y uso adecuado del agua

En cuanto al ahorro de energía eléctrica y uso adecuado del agua, TALENTO ESTRATÉGICO SAS se compromete a mantener instalaciones eléctricas y tuberías y sistema de aguas en óptimas condiciones, para lo cual se establece un programa de mantenimiento preventivo que permita anticiparse a fallas en el sistema eléctrico y en el de aguas, de tal manera que se eviten fugas y posibles despilfarros de los recursos hídricos y energéticos. Adicionalmente, para garantizar el ahorro de energía y agua se mantendrán bombillos ahorradores, lámparas de apagado encendido y apagado automático ante la presencia o ausencia de personas, así como sistema de grifería con sensores y sistema de medición de cantidades.

3.7.2.3 Ambiente- ventilación artificial

La ubicación de las oficinas de TALENTO ESTRATÉGICO SAS se hará en la Zona Sur del municipio de Medellín, por lo que, por condiciones climáticas, se hace necesario la instalación y

uso de ventilación artificial, la misma que ocasiona polución y monóxido de carbono. En tales condiciones, la empresa se compromete a utilizar el sistema de ventilación solo cuando sea necesario y a mantener un sistema de apagado automático, que se active al finalizar la jornada laboral, durante el fin de semana y cuando el personal no se encuentre laborando.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de las consideraciones básicas, tales como los antecedentes, las características generales del área del proyecto, las políticas y normas gubernamentales, los factores condicionantes y el análisis del entorno que pueden afectar los resultados de la empresa en estudio, se concluye que estos factores son adecuados y ofrecen un buen ambiente para la creación de una empresa dedicada a la consultoría en el área de la gestión de los recursos humanos, dirigida a la prestación de servicios a las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Ante la alta competencia que existe en el mercado de servicios en gestión de los recursos humanos que ofrecen portafolios similares, y que además son multinacionales reconocidas en el medio, se requiere penetrar el mercado con un plan de mercadeo y ventas lo suficientemente efectivo, y un portafolio de servicios que ofrezca una verdadera solución a las necesidades y expectativas de los clientes del sector manufacturero, y que permita generar valor a los procesos de los mismos, impactando en el logro de sus objetivos estratégicos. Lo anterior permitirá a Talento Estratégico S.A.S convertirse en un aliado estratégico importante de los clientes, en el cumplimiento de su estrategia organizacional

Los resultados financieros obtenidos en las proyecciones realizadas al flujo de caja del inversionista evidencian excelentes resultados financieros, toda vez que durante los tres años se presentan rentabilidades netas sobre las ventas, del 47%, 43% y 33%, respectivamente. Así mismo, se presentan resultados en el valor presente neto (VPN) de \$1.274.873.683 y una tasa interna de retorno para el inversionista muy superior a la esperada, que es del 25% anual.

Por su parte, desde el punto de vista del proyecto, los resultados financieros obtenidos siguen siendo altamente atractivos. En el momento cero se requieren inversiones de capital de trabajo por \$150.000.000, los cuales pueden ser obtenidos por los socios a través de créditos a corto plazo con corporaciones financieras, toda vez que durante el primer año se presentan flujos de caja positivos, e inversiones en activos fijos por \$147.830.000 cubiertas también con crédito financiero a tres años, para un total inicial de capital de trabajo requerido de \$297.830.0000. A partir del año uno, el proyecto genera flujos de caja por \$605.641.031; para el año dos, \$740.298.210; y para el año tres, \$630.038.614.

El valor presente neto (VPN) generado por el proyecto es de \$983.053.449, para una tasa interna de retorno (TIR) del 207%.

Los resultados obtenidos tanto desde el punto de vista financiero como de mercado en este estudio de prefactibilidad permiten concluir que el proyecto es completamente viable y atractivo para la creación de una empresa de consultoría en el área de la gestión de los recursos humanos,

dirigida a la prestación de servicios a las pymes del sector manufacturero del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

El proyecto de estudio impacta directa y positivamente en el fortalecimiento socioeconómico de su área de alcance, con la creación de 20 puestos de trabajo y, de forma indirecta, con el mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados de las mipymes de manufacturas del Valle de Aburra, aportando experticia y mejores prácticas en la administración del talento humano.

El reto de TALENTO ESTRATÉGICO SAS como empresa de consultoría consiste en convertirse en un aliado estratégico de sus clientes, lo que implica involucrar a los mismos en el diseño de los servicios, con la finalidad de comprometerlos y de lograr la sinergia necesaria entre las partes (consultor-cliente), que permita construir los procesos de diseño organizacional en conjunto, involucrándolos en los procesos de solución y construcción de sus procesos de intervención organizacional. Lo anterior nos permite generar valor mediante una metodología innovadora y con un portafolio diferenciador, que se desarrolló como resultado de saber detectar las áreas de oportunidad de las pymes del Área Metropolitana, y ese es uno de los elementos que logró que este proyecto fuera factible.

Para finalizar, las empresas prestadoras de servicios de outsourcing y consultoría en gestión humana, en el cumplimiento de su misión no generan deterioro ambiental directo, pero lo que sí pueden hacer es establecer políticas institucionales que coadyuven al cuidado y protección del medio ambiente, como manejo de residuos, uso de materiales reciclables, ahorro de agua y

energía, entre otros. Frente al desarrollo de la responsabilidad social empresarial nuestra contribución es mayor, teniendo en cuenta que quienes dirigen su labor mediante la consultoría como soporte al desarrollo y diseño organizacional tienen la tarea de comunicar eficazmente la importancia que tiene el proceso de talento humano dentro de las organizaciones, como socio estratégico de las mismas, mediante una metodología y un plan de acción que les permita su desarrollo sostenible en el tiempo.

REFERENCIAS

- Adecco Group (2013). *Adecco Group*. Recuperado el 1 de diciembre de 2013, de <http://colombia.adeccoempleo.com/>
- ADP (2010). *ADP*. Recuperado el 5 de noviembre de 2013, de <http://www.adp-spain.com/publicaciones/desafios.pdf>
- ANIF Centro de Estudios Económicos (27 de julio de 2013). *ANIF*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GRAN%20ENCUESTA%20PYME%20I-2013web.pdf>
- Arboleda, G. (1998). *Proyectos formulación, evaluación y control* (Segunda Edición ed.). Cali, Colombia: AC editores.
- Baca, G. (1991). *Evaluación de Proyectos* (Segunda edición ed.).
- Banco de la República (julio de 2013). *Banco de la República*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2013.pdf
- Bernal Ferreira, R. (2013). *Presentación Gerencia de Nuevos Productos*. Universidad EAFIT, Antioquia.
- Calderón H., G.; Naranjo V., J.; y Álvarez G., C. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23. Recuperado el 30 de noviembre de 2012, de http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232007000200002&lng=es&nrm=
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (14 de agosto de 2012). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Recuperado el 28 de noviembre de 2013, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Rueda-de-prensa-Industria-en-Antioquia.aspx>

- Cámara de Comercio de Medellín (s. f.). *www.camaramed.org.co*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de http://www.camaramed.org.co/mcc_resultados/pdf/Contexto_esp.pdf
- Central Intelligence Agency (2013). *Central Intelligence Agency*. Recuperado el 14 de diciembre de 2013, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- Colombia, A. (1 de diciembre de 2013). <http://colombia.adeccoempleo.com/>. Recuperado el 1 de diciembre de 2013, de <http://colombia.adeccoempleo.com/>.
- DANE (2 de octubre de 2013). *DANE*. Recuperado el 18 de diciembre de 2013, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_juni_2013.pdf
- Green, P. y Donald, Tull (1987). *Investigaciones de Mercadeo*. México: Prentice Hall-Internacional.
- humancapital-hc.com (s. f.). <http://www.humancapital-hc.com>.
- ICETEX (16 de octubre de 2013). *La Educación Euperior en Colombia en Población de Grupos Étnicos y Víctimas*. Bogotá, Colombia. Disponible en <http://www.icetex.gov.co/dnnpro5/elicetex/encuestasyestudios.aspx>
- International Finance Corporation (s. f.). *Doing Bussines*. Recuperado el 02 de febrero de 2014, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/sub/medell%C3%ADn/topic/starting-a-business>
- Jean Jacques., L. (s. f.). *Marketing Estratégico*.
- Kotler, P., y Bloom, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Colombia: Legis.
- La Nota (2014). *LA NOTA.COM*. Recuperado el 11 de enero de 2014, de <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2012-lideres-servicios-temporales-de-Colombia.html>
- López, E., Sepúlveda, C., y Arenas, H. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 149-155. Recuperado el 11 de 2012, de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/335/335
- McCarthy, J. (s. f.).
- Méndez, R. (2012). *Formulación y evaluación de proyectos —enfoque para emprendedores—* (séptima ed.). (R. M. Lozano, Ed.) Bogotá D. C.
- Miranda Miranda, J. J. (1999). *Gestión de proyectos*. Bogotá: Guadalupe Ltda.

Naranjo, F. (23 de noviembre de 2010). *Portafolio.co*. Recuperado el 30 de octubre de 2012, de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-8431321>

Naresh, M. K. (1997). *Investigación de mercados: Un enfoque práctico* (segunda edición ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.

ONUDI (1978). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad Industrial*. Nueva York.

Organizacion Internacional del Trabajo (2003). *Los convenios fundamentales de la organización del trabajo*). Suiza. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_095897.pdf

Proexport (07 de 2013). *Proexport Colombia y Ernst & Young SAS*. Recuperado el 12 de diciembre de 2013, de http://www.proexport.com.co/sites/default/files/guia_legal_2013_jul_0.pdf

Proexport y PricewaterhouseCoopers (2010). *Doing Business and Investing Colombia*. Bogotá. Bogotá D. C.: Fiducoldex.

Puyo, J. (s. f.). La normatividad laboral colombiana. *Instituto de Ciencia y Política Hernán Echavarría Olózaga*.

Revista Dinero (septiembre de 2013). *Revista Dinero*, 112.

Revista Dinero (30 de octubre de 2009). *Dinero.com*. Recuperado el 15 de noviembre de 2012, de <http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/articulo/del-outsourcing-offshoring/85826>

Schnarch, A. (2005). *Desarrollo de nuevos productos* (cuarta edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.

SENA (2006). *SENA*. Recuperado el 30 de diciembre de 2012, de <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/CONSULTORIA%20EMPRESARIAL.pdf>

Sistema Nacional de información Cultural (2013). *Sinic*. Recuperado el 7 de enero de 2014, de <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=11&COLTEM=216>

www.adecco.com.co (5 de diciembre de 2013). *Adecco*. Obtenido de <http://www.adecco.com.co/default.aspx>

www.camaramed.org.co. (s. f.). *Medellín Ciudad Clúster*. Recuperado el 14 de enero de 2014, de http://www.camaramed.org.co/mcc_resultados/pdf/Contexto_esp.pdf

www.humancapital-hc.com. (05 de diciembre de 2013). *HC Human Capital*. Obtenido de <http://www.humancapital-hc.com/>

- www.manpower.com.co (2013). *Manpower group*. Recuperado el 05 de diciembre de 2013, de <http://manpowergroupcolombia.co/>
- www.medellinciudadcluster.com. (2013). *Medellín Ciudad Clúster*. Recuperado el 11 de enero de 2014, de <http://www.medellinciudadcluster.com/>
- www.mincit.gov.co (12 de 12 de 2013). *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*.
- www.mintic.gov.co (2013). *MinTIC Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-channel.html>
- www.portafolio.co (s. f.). *Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país*. www.portafolio.co
- www.Proexport.com (2 de febrero de 2014). *Proexport*. Obtenido de <http://www.proexport.com.co/publicaciones/informe-turismo-inversion-y-exportaciones>
- www.rutanmedellin.org (2013). *Ruta N Medellín- El lugar donde se potencia la innovación*. Recuperado el 5 de enero de 2014, de <http://www.rutanmedellin.org/index.php/es/sobre-nosotros>
- www.sinic.gov.co (2013). *Sistema de Información Cultural*. Obtenido de <http://www.sinic.gov.co/SINIC/>

ANEXOS

ANEXO 1

Empresas consideradas rivales competitivos en la prestación de servicios de gestión de recursos humanos

Manpower Group (www.manpower.com.co, 2013)

Empresa multinacional con presencia en más de 80 países, dedicada a la prestación de servicios de recursos humanos y temporales a terceros, en reclutamiento, evaluación, *outsourcing*, consultoría y entrenamiento. Su propuesta de valor está enfocada a proveer y garantizar servicios de recursos humanos, con el respaldo y experiencia de una empresa multinacional, mediante la aplicación de estándares, políticas y procesos unificados a nivel mundial, y centrados en las necesidades del cliente.

Cobertura geográfica: operación nacional e internacional, con presencia a través de oficinas propias en 33 ciudades principales.

Presencia internacional: 80 países

Objeto social: prestación de servicios de Recursos Humanos y temporales a terceros en reclutamiento, evaluación, *outsourcing*, consultoría y entrenamiento.

Innovación: página web llamativa, portafolio variado de servicios en talento humano y de tercerización de procesos y plataforma tecnológica para el administrador de la empresa cliente, vía web, y para el trabajador en misión.

Redes sociales: Facebook (Manpower – Colombia), Twitter (@manpowercol), LinkedIn (Manpower).

Propuesta de valor:

- Proveer y garantizar servicios de recursos humanos, con el respaldo y experiencia de una empresa multinacional, pues poseen unos estándares, políticas y procesos unificados en todos los lugares del mundo donde operan. Igualmente, establecen que, para generar más ingresos, deben comprender estratégicamente las necesidades y metas de sus clientes, elevar y expandir las relaciones de mutuo beneficio y evaluar su contribución a las actividades comerciales de sus clientes.

- Igualmente, establecen como propuesta de valor la eficiencia en los procesos y el uso eficiente de sus recursos, para mejorar sus operaciones. Establecen la innovación en su propuesta de valor, con la finalidad de buscar soluciones creativas en recursos humanos dirigidas a las necesidades de sus clientes, para replicarlas en todas sus sedes (*benchmarking* interno).

Características:

- Agilidad en la operación comercial y en la ejecución de los servicios, eficiencia operativa. Ofrecen auditoría interna a la organización cliente antes de ofrecer los servicios, para poder ofrecer una cotización de los productos adecuada a las necesidades de la organización, para garantizar la oferta personalizada y con agregado de valor para el cliente.

- El perfil de los profesionales que trabajan para dicha organización exige la experticia y experiencia en áreas de recursos humanos.
- El Grupo Manpower ha buscado integrarse con empresas de consultoría especializadas en cada una de las regiones en donde opera, con la finalidad de beneficiarse de su buen nombre y hacer sinergias en recursos, procesos y experiencia. Tienen una amplia experiencia en manejo de servicios tecnológicos para las empresas clientes, por lo que contratan proveedores estratégicos frente al tema de tecnología, para beneficiarse de sus conocimientos, desarrollos y aplicaciones.
- Fuerte política de inclusión: son fuente de empleo para personas discapacitadas, víctimas del conflicto, víctimas de explotación, víctimas de desastres naturales, refugiados y desplazados.
- Fuerte política de desarrollo y salud ocupacional: apoyan mucho al empleado en gestiones ante las ARL y las EPS.
- Posee un fondo de empleados con más de 4.000 afiliados en el país, que ofrece ser una alternativa en ahorro, préstamos y convenios institucionales.
- Predictibilidad y reducción del riesgo: cuentan con herramientas tecnológicas y metodologías para poder predecir el futuro desempeño del personal, con un altísimo nivel de asertividad.

- Cultura organizacional fuerte orientada a la generación de ideas, innovación e intraemprendimiento a nivel mundial, lo que les permite desarrollar nuevos negocios en cada país y posteriormente escalarlo a nivel mundial.

Adecco (www.adecco.com.co, 2013)

Es una empresa con operaciones internacionales en más de 60 países y con presencia nacional en más de 13 ciudades. Adecco Group ofrece servicios de suministro de personal tanto temporal como permanente, selección especializada de personal, reclutamiento y evaluación de personal, *outsourcing*, consultoría y entrenamiento. Su propuesta de valor está basada en el conocimiento y experiencia en el mercado laboral colombiano, legalidad, seriedad y transparencia, solidez financiera y valor para sus productos y(o) servicios, entre otros.

Cobertura geográfica: operación nacional e internacional, con presencia a través de oficinas propias en las principales ciudades de Colombia. Teniendo como sede base a Bogotá D. C., está presente en 13 ciudades del país, a través de 32 sucursales.

Presencia internacional: el Grupo Adecco:

Es el líder mundial en proveer soluciones integrales de Recursos Humanos, haciendo parte del Fortune Global 500. Con más de 32.000 empleados de tiempo completo y más de 5.500 oficinas, en más de 60 países y territorios alrededor del mundo, Adecco Group ofrece una amplia variedad de servicios, que conecta a más de 700.000 socios con más de 100.000 clientes cada día. Los

servicios que ofrece se dividen en las categorías generales de suministro de personal (Temporal y Permanente), Selección Especializada de personal, Consultoría, y HRPO (Colombia, 2013).

Objeto social: prestación de servicios de recursos humanos y temporales a terceros, en reclutamiento, evaluación, *outsourcing*, consultoría y entrenamiento.

Innovación: es una empresa innovadora frente a las plataformas tecnológicas de acceso a la información para los trabajadores en misión; además, tiene plataforma *e-learning* para los mismos. No tiene administración de recursos humanos por parte de las empresas clientes mediante plataforma tecnológica, que se puede integrar al ERP del cliente. No cumple con procesos modernos de administración de recursos humanos en selección y evaluación del desempeño.

Redes sociales: LinkedIn, Twitter, Facebook

Propuesta de valor:

- Conocimiento y experiencia en el mercado laboral colombiano.
- Legalidad, seriedad y transparencia.
- Solidez financiera.
- Valor para sus productos y(o) servicios.
- Procesos de selección certificados.
- Optimización de sus recursos físicos y humanos.
- Fortalecimiento de sus ventajas competitivas.

- Diferenciación frente a su competencia.
- El ser socialmente responsable con sus empleados.
- Contar con un aliado socialmente responsable.

Human Capital (www.Humancapital-hc.com, 2013)

“Es la firma líder de consultoría y BPO en recursos humanos en Colombia y única con cubrimiento integral del denominado Mapa Estratégico de Gestión Humana”. Ofrece servicios de *outsourcing* en gestión humana, integrando los procesos operativos y estratégicos de las empresas cliente, con soluciones integrales en gestión humana a la medida. Sus principales servicios son: *outsourcing* de nómina, de beneficios, administración de personal, acompañamiento en los asuntos laborales y planes de contingencia para nómina. Su propuesta de valor está enfocada en potenciar los recursos humanos y de tecnología del cliente, para lograr resultados medibles en la gestión integral de personas, además del desarrollo de programas innovadores para la retención y motivación del talento clave.

Cobertura geográfica: “Human Capital es la **firma líder** de consultoría y BPO en recursos humanos en Colombia y la única con cubrimiento integral del denominado **Mapa Estratégico de Gestión Humana**.

Objeto social: *outsourcing* en gestión humana. Solución integral en gestión humana, que recoge las mejores prácticas de la consultoría y las operacionaliza en modelos a la medida de cada organización. Integra los procesos operativos y estratégicos bajo la modalidad de *outsourcing*:

- *Outsourcing* estratégico y operativo de gestión humana - Totality®.
- *Outsourcing* de nómina.
- *Outsourcing* de beneficios.
- Administración de personal.
- Acompañamiento en *Due Dilligence* (asuntos laborales).
- Planes de contingencia para nómina.

Propuesta de valor:

- Como aliado estratégico, HC entiende la necesidad de los clientes, potencia sus recursos, y con tecnología, produce resultados medibles en la gestión integral de personas.
- La marca HC se ha consolidado como un referente en soluciones innovadoras de recursos humanos, orientadas a la atracción, retención y motivación del talento clave, que permiten a los clientes focalizarse en su negocio y mejorar el desempeño de la operación.
- En sus once años de operaciones, y con una cartera cercana a 850 clientes en 20 sectores de la economía, hoy HC es el jugador más importante a nivel nacional.

Redes sociales: LinkedIn, Twitter, Facebook.

ANEXO 2

Portafolio de servicios básico

1. Análisis y descripción de los perfiles de los cargos

Es un proceso que permite identificar, analizar y comprender la organización analizando los cargos, identificando qué hace el rol, cómo lo hace, para qué lo hace y cuál es el valor que le genera a la organización. Además, en este se describen claramente las funciones que desempeña la persona que ocupa el rol, los resultados que debe aportar el cargo a la organización, las características del entorno interno y externo y los recursos que debe gestionar la persona que ocupa el cargo.

Etapas:

1) Se realiza un proceso de sensibilización con la organización, donde se le explica la finalidad de la descripción de los cargos, que va orientada principalmente a buscar la manera de investigar qué funciones de tiene cada cargo en la organización frente a su estrategia, qué resultados debe aportar cada cargo frente a la organización, y cuál es el ámbito de gestión en que las funciones y los resultados de cada cargo deben conseguirse.

2) Se realiza una capacitación a los pares de expertos o equipos que van a intervenir en la descripción del perfil (jefe inmediato y el mejor subalterno ocupante del cargo).

3) Redacción de la descripción de su cargo, por el ocupante del mismo.

4) Revisión de la descripción del cargo, por el superior inmediato, o calibración de la información del perfil del cargo.

5) Aprobación de la descripción del cargo, por el superior inmediato y por el consultor.

Contenidos de la descripción del cargo:

- Identificación del cargo.
- Misión del cargo.
- Dimensiones del cargo.
- Finalidades del cargo.
- Entorno en que se mueve el cargo o el ocupante del mismo.
- Naturaleza y alcance de los retos del cargo.
- Naturaleza de la responsabilidad del cargo.
- Competencias técnicas y conductuales del cargo.
- Relaciones internas y externas que posee el cargo.

2. Reclutamiento y selección de personal por competencias

Reclutamiento: evaluación del puesto de trabajo a proveer, reclutamiento, evaluación de candidatos preseleccionados e informe de selección.

Etapas de la prestación del servicio:

✓ Evaluación de requerimientos del puesto de trabajo a proveer:

Se realiza una minuciosa evaluación del puesto de trabajo y del perfil del cargo, con el fin de determinar y definir los comportamientos que están causalmente relacionados con el éxito en dicho puesto y que forman parte del repertorio de los mejores ocupantes del mismo.

La evaluación del puesto de trabajo contiene:

- Propósito clave del cargo.
- Análisis de las áreas de resultados.
- Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el rol.
- Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del rol.
- Análisis de los requerimientos del entorno social.
- Definición del perfil de competencias conductuales requeridas para el desempeño exitoso en el rol.
- Definición del perfil motivacional.

Se realiza la etapa del reclutamiento: conforme con el perfil del cargo, se selecciona la fuente. El reclutamiento contiene:

- Planificación de la búsqueda.
- Definir canal de divulgación y divulgar.
- Recepción y valoración de hojas de vida.

- Preselección de candidatos que cumplen los requisitos del perfil, que pueden ser valorados por este medio.

✓ **Entrevista de incidentes críticos y(o) eventos conductuales**

La entrevista de incidentes críticos o eventos conductuales contiene una medición de competencias mediante una técnica para hacer entrevistas, para identificar competencias de manera “regresiva”, pues se entrevista al candidato orientándolo a retroceder hacia eventos del pasado real, donde el sujeto ha tenido un papel protagonista para resolver problemas o ha tomado decisiones con consecuencias relevantes. Algunas de las competencias que se identifican y valoran son: Autocuidado, Iniciativa, Orientación a resultados, Conocimiento estratégico del negocio, Inteligencia integradora, Liderazgo, Negociación, Impacto e influencia, Seguridad en sí mismo, Capacidad de planeación y Ejecución, entre otras.

Se realizan pruebas psicotécnicas, ejercicios de simulación, pruebas de evaluación de competencias y pruebas técnicas, a petición del cliente.

✓ **Evaluación de candidatos preseleccionados**

Evaluación de candidatos preseleccionados contiene:

- Planificación de la evaluación.

- Definición de estrategias de evaluación (definir las técnicas que permiten evaluar las competencias del perfil).
- Realización de la evaluación (detectar en los candidatos las competencias que permiten un desempeño superior).
- Análisis de información y toma de decisiones.
- Una vez se verifican los resultados de la evaluación, se cruzan con la entrevista de eventos conductuales y(o) incidentes críticos, para hacer el informe de selección.

3. *Outsourcing de selección*

Se terceriza el servicio de selección de personal en la compañía cliente. Las etapas del proceso de selección tercerizado son los siguientes:

- Búsqueda de candidatos, convenios nacionales con entidades que poseen bases de datos de empleo, entre otras fuentes de reclutamiento.
- Aplicación de pruebas técnicas y psicotécnicas (ajustado a las necesidades de cada perfil).
- Entrevista de selección (parte personal, social, económica y familiar).
- Entrevista por competencias, de acuerdo con el perfil que se va a evaluar, complementado con un proceso de entrevista de incidentes críticos.
- Centros de valoración dependiendo del cargo que se va a seleccionar.
- Referencias laborales y estudio de antecedentes.

Fases del *outsourcing* de selección

A continuación explicamos cada una de las fases:

Fase 1- Venta del servicio por el área comercial, a la empresa cliente. Se examina la factibilidad del *outsourcing*, definiendo los límites y el alcance del proceso de selección en la compañía cliente, de acuerdo con las necesidades de selección definidas por la misma.

Fase 2 – Evaluación y construcción del proceso tercerizado, a la medida de la empresa cliente. Esta etapa tiene un tiempo de una semana. Se realiza una reunión entre la empresa cliente y el área de Servicio de TALENTO ESTRATÉGICO SAS, con el gerente general de la empresa cliente, el líder del proceso de recursos humanos y las personas que estaban encargadas o eran líderes del proceso de selección, para establecer las características del proceso de selección en la mencionada organización, de los perfiles de los cargos que se van a seleccionar. Se cuestionan las habilidades exigidas frente a cada perfil. Si existe la caracterización del proceso o el flujograma del proceso, este es entregado por la empresa cliente a TALENTO ESTRATÉGICO SAS, a los tres días hábiles de la visita del área de Servicios. Se le debe entregar a la empresa cliente el flujograma del proceso de selección tercerizado, de acuerdo con las características y necesidades de la empresa cliente, la caracterización del proceso, el alcance y etapas del mismo conforme a los estándares de la organización contratante.

Fase 3. - Elaboración del contrato de prestación del servicio, con las obligaciones de ambas partes, donde consten todos los detalles de los entregables del proceso que se va a tercerizar y los acuerdos de servicio.

TALENTO ESTRATÉGICO SAS, conforme a la información suministrada, entrega a la empresa cliente el contrato de prestación de servicios, para ser firmado por el representante legal, junto con el acuerdo de servicios, para ser firmado por el líder del proceso de talento humano.

Fase 4.- Transición al nuevo servicio. Una vez sea firmado entre las partes el contrato de prestación de servicios, así como el acuerdo de servicios que contiene la caracterización del proceso y el flujograma del mismo, se hará un plan de transición entre las personas que tenían a cargo el proceso y nuestra compañía, y se establecerá entre ambas partes todo el proceso documentado y los procesos de selección pendientes. Se aprobarán todos los formatos del proceso de selección por la empresa cliente.

Fase 5 - Reuniones mensuales de administración y revisión del servicio. Se establecen cada mes, para verificar, entre el supervisor del contrato de la empresa cliente y el líder de selección de nuestra compañía, los acuerdos del servicio y la entrega del producto de selección. Se entregará cronograma de visitas a la empresa cliente.

4. *Outsourcing* de seguridad y salud en el trabajo

Teniendo en cuenta la normatividad, las compañías tendrán la obligación legal de adoptar un sistema integrado de gestión como OHSAS 18000 o el RUC, para poder cumplir con los requisitos legales exigidos por la nueva legislación. Por lo expuesto, TALENTO ESTRATÉGICO SAS ofrece la asesoría profesional, realizada por consultores de riesgos especializados (profesional en salud ocupacional y seguridad industrial y profesional en sistemas integrados de gestión) con base en la metodología RUC (Consejo Colombiano de Seguridad) consultor se desplazará a las instalaciones de su compañía, ya sea 120 horas o 240 horas al mes,

dependiendo de si el servicio es por medio tiempo o por tiempo completo. Lo anterior, con miras a garantizar el diseño, la creación y la asesoría en la ejecución del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo, exigido por la ley 1562 de 2012, a través del Sistema de Gestión Integrado que propone el Consejo Colombiano de Seguridad.

Además de lo anterior, los mencionados profesionales, basados en los lineamientos de TALENTO ESTRATÉGICO SAS, definirán el plan de trabajo que van a seguir, en coordinación con los equipos de trabajo de la empresa cliente, y verificarán la ejecución del mencionado plan de trabajo, en aras de garantizar anualmente una calificación alta por parte del Ministerio del Trabajo. El plan de trabajo incluirá las acciones preventivas y correctivas necesarias, con base en los resultados de la supervisión y medición de la eficacia del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST, por parte del sistema de auditorías de TALENTO ESTRATÉGICO SAS.

Los servicios comprenden:

- La elaboración y ejecución del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST y el plan de trabajo anual que contiene las metas, responsabilidades, recursos y cronograma de actividades.
- Registro estadístico de accidentes de trabajo (AT), incidentes de trabajo (IT).
- Inspecciones de seguridad.

- Manejo y control de inventario de elementos de protección personal (EPP).
- Coordinación de actividades de S.O.: mediante la elaboración y ejecución de la política y los objetivos de la empresa en materia de seguridad y salud en el trabajo, y de acuerdo con las necesidades y hallazgos en contratos que tengan lugar en la auditoría RUC de la organización.
- Apoyo y supervisión en tareas de alto riesgo: acompañamiento de personal SISO en labores de supervisión en mantenimiento o paradas en planta, inspección a equipos, máquinas, obra civil y otros, a necesidad.
- Elaboración de la matriz legal, que contenga la identificación de la legislación nacional aplicable del Sistema General de Riesgos Laborales, y la elaboración de la documentación que evidencia la manera como cumple con cada una de las normas, y su nivel o grado de cumplimiento.
- Elaboración de la matriz de peligros y riesgos, que contenga la forma de desarrollar las medidas de identificación, prevención, valoración y control de los peligros y riesgos de SST, en la empresa cliente, y la promoción de la salud de los trabajadores.
- Elaboración y documentación del programa de capacitación anual que responda a las necesidades en seguridad y salud en el trabajo para todos los niveles de la organización, incluyendo a trabajadores dependientes, independientes, personal cooperado y personal en misión.
- Informe de las condiciones de salud, junto con el perfil sociodemográfico de la población trabajadora, y según los lineamientos de los programas de vigilancia epidemiológica, en concordancia con los riesgos existentes en la organización.

- Elaboración de los procedimientos e instructivos internos de seguridad y salud en el trabajo (SST).
- Elaboración de la convocatoria, elección y conformación del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo. Elaboración de las actas de las reuniones del mencionado comité.
- Identificación de las amenazas, junto con la evaluación de la vulnerabilidad y sus correspondientes planes de prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
- Elaboración de la convocatoria, elección y conformación del Comité de Convivencia Laboral y registro de sus reuniones mediante acta y de sus actuaciones.
- Elaboración de los programas de vigilancia epidemiológica de la salud de los trabajadores, incluidos los resultados de las mediciones ambientales y los monitoreos biológicos, si este último aplica según la priorización de los riesgos.
- Elaboración de los profesiogramas de los cargos de la organización, control y seguimiento, frente a los conceptos de los exámenes de ingreso, periódicos y de retiro de los trabajadores.
- Coordinación de consultas médicas.
- Inspecciones a los equipos de emergencia.
- Formación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el trabajo.
- Ejecución de los planes de acción RUC.
- Elaboración y asesoría en la implementación y manejo de residuos.

- Evaluación y análisis de las estadísticas sobre la enfermedad y la accidentalidad ocurridas en la empresa cliente.
- Consultoría en medicina preventiva y del trabajo, a través de proveedores pagados por la compañía cliente.
- Diseños de planes de emergencia.
- Diseño e implementación de brigadas de primeros auxilios y emergencias.
- Asesoría en la implementación del programa de orden y aseo.
- Auditoría a proveedores del sistema de salud ocupacional.
- Evaluación de los puestos de trabajo, en el marco de los programas de vigilancia epidemiológica de la salud de los trabajadores.
- Elaboración y seguimiento a los indicadores del Plan Integrado de Gestión.
- Identificación de peligros y evaluación de riesgos que se deriven de los cambios internos o externos, como introducción de nuevos procesos, métodos de trabajo, instalaciones y legislación, entre otros).
- Auditoría periódica de la rotación de personal de los contratistas y proveedores, revisando sus pagos a la seguridad social, haciendo listas de seguridad y chequeo frente a su trabajo, y haciendo seguimiento mensual del cumplimiento del manual de contratistas.
- Establecer un manual de contratistas que contiene las reglas para estos, en materia de Seguridad y Salud en el trabajo.

5. Planes de inducción y entrenamiento

Programas de inducción y entrenamiento a la medida de la organización contratante, cuya finalidad consiste en que el individuo seleccionado conozca en profundidad la organización, así como las políticas y procedimientos para desempeñar el rol para el cual fue contratado.

Inducción: se realiza el programa de inducción a la medida de la organización contratante. Incluye diseño de contenidos virtuales (cd institucional) e interactivos, combinándolos con exposición, paneles de discusión, ejercicios de casos, juegos interactivos y evaluación física o virtual o combinadas. Diseño de la estrategia didáctica y de los métodos de aprendizaje para la inducción, orientados a las necesidades de la organización y utilizando procedimientos apoyados en técnicas de enseñanza que tienen por objeto llevar a buen término la acción didáctica; es decir, alcanzar los objetivos de aprendizaje. Finalidad: se busca que el individuo seleccionado conozca en profundidad la organización y pueda deducir si se adapta o no a la cultura y ambiente de trabajo.

Formato Plan de entrenamiento. La finalidad de la elaboración de este formato es hacer un trabajo de campo con la organización contratante, para construir, en compañía de cada uno de los líderes de los procesos, la temática que se le debe dictar al nuevo integrante de la organización, para que pueda desempeñar con calidad y eficiencia su cargo. El trabajo de campo está orientado a entrevistar a los líderes de los procesos, para determinar qué necesita que su subalterno conozca para desempeñar con eficiencia y calidad sus funciones.

6. Desarrollo de procesos de aprendizaje a la medida

Se realiza un plan de capacitaciones tipo proyecto, que esté directamente relacionado con las necesidades de la empresa cliente, orientado a potencializar los resultados empresariales a través de las personas y a aumentar la productividad de los equipos de trabajo. Se realiza visita a la organización con el líder del proceso, y se indaga sobre las necesidades exactas de la misma; con base en la información, se levanta y la estructura del diseño didáctico.

Se utiliza el siguiente esquema:

- Descripción de la estructura de la organización.
- Establecimiento del objeto de la organización cliente y del alcance de los procesos y las tareas.
- Delimitación de los objetivos institucionales y de la necesidad específica de la organización con la capacitación.
- Elaboración del diagnóstico o necesidad exacta de la organización y de la naturaleza del apoyo requerido, frente al cual se estructurará el proceso formativo empresarial tipo proyecto y el cronograma de trabajo. La estructura del proyecto formativo empresarial debe tener los temas de capacitación con todos los contenidos necesarios para cumplir con las necesidades de aprendizaje establecidas. Dicho proyecto contiene los indicadores de satisfacción y medición de la curva de aprendizaje del proyecto, asistencia técnica para potenciar capacidades institucionales, plan de seguimiento a la capacitación y medios didácticos utilizados.

7. Proceso de evaluación de personal

Se utiliza para evaluar las brechas de las competencias de los miembros de la organización, con la finalidad de hacer mapeo de cargos y de ubicar en qué nivel de competencia están los empleados de la organización frente a su próximo nivel jerárquico. Es una evaluación que se hace con la finalidad de iniciar planes de sucesión a futuro. Las competencias se evalúan frente a las de su superior inmediato.

8. Visita domiciliaria

Se hace con la finalidad de emitir un diagnóstico del perfil sociodemográfico del trabajador y del nivel de riesgo que su entorno familiar y social presentan para la empresa de la cual es candidato potencial.

9. Polígrafo de ingreso o específico

El polígrafo requisito para ingreso de personal indaga en general sobre la honestidad del candidato por evaluar y se hace una entrevista de eventos conductuales de situaciones pasadas de su vida que impactan su carácter, y se indaga sobre el actuar del candidato a nivel personal, laboral, social y familiar. El polígrafo específico indaga sobre una situación particular, ocurrida generalmente en las empresas clientes, que está directamente relacionada con delitos penales o situaciones donde se tiene duda sobre la honestidad de una persona o equipo de trabajo.

10. 5.4.1.9 Estudio de seguridad

Se consultan todas las páginas legales y judiciales en Colombia y se verifica que el candidato no tenga antecedentes ni judiciales ni disciplinarios. Igualmente, se verifican todos los títulos y documentos aportados por el candidato al proceso. Incluye la verificación de certificados laborales y de toda la prueba documental aportada para el proceso de selección. Se hace una consulta de toda la referencia laboral, de estudios y social del empleado.

11. Diseño de planes de bienestar laboral

Diseño, implementación y acompañamiento, elaboración de encuestas para gestionar la calidad de vida en los empleados, conocer la capacidad de endeudamiento, condiciones habitacionales, necesidades y expectativas de formación, minería de datos, entrega de informe de diagnóstico a la empresa, elaboración del plan de bienestar y acompañamiento a su implementación.

Finalidad del servicio: estructurar el plan de intervención a partir del conocimiento de los empleados, y entregar a las empresas indicadores poblacionales relacionados con la calidad de vida de sus empleados.

Etapas:

-Encuesta: una solución integral que le permite a la empresa conocer a sus empleados y construir un plan de intervención.

-Metodología: se realiza de manera virtual, a través de una experiencia digital que permite ser auto gestionada por el empleado, a través de ARS de captura de la información, o de manera asistida para las personas que no tienen acceso a internet.

Contenidos de la encuesta:

- Indicadores de calidad de vida.
 - Indicadores del estado financiero del empleado.
 - Indicadores de endeudamiento.
 - Indicadores de condiciones habitacionales y de espacios laborales del empleado.
 - Indicadores de formación, capacitación y entrenamiento.
 - Perfil socio-demográfico del empleado.
- Procesamiento de la información: minería de datos y constitución de grupos focalizados por líneas de intervención.
- Entrega de la información: entrega de informe estadístico, con cruce de variables según indicadores y líneas de intervención. A partir de este informe, se construye un plan de trabajo para la empresa, mediante la focalización de los servicios.
- Construcción del plan de bienestar: conforme al presupuesto del cliente. Se entrega costado. Las líneas de intervención del plan de bienestar son: Mi Familia: identificación que permite la interacción empresa trabajador y familia. Lo que me interesa aprender: oportunidades de formación para el crecimiento profesional y personal. Bienestar en mi trabajo: la integración del ser en la organización. Construyo mi patrimonio: diagnóstico alrededor de la salud financiera de los empleados, para propiciar un plan de construcción de patrimonio. Mi información: caracterización general e individual del trabajador. Lo que me gusta hacer: uso, intereses y necesidades en el tiempo libre.

12. Diagnóstico e intervención del clima organizacional

En temas de gestión organizacional, gestión del talento, valores, comunicación, sentido de pertenencia y condiciones laborales. El modelo de medición de clima incluye tres actores principales que influyen en la percepción de los colaboradores, por lo que se indaga en los siguientes factores mediante encuesta: la organización, el equipo y el ejercicio del liderazgo.

El actor *organización* mide la percepción de las siguientes variables:

- Gestión organizacional.
- Gestión del talento.
- Valores.
- Comunicación.
- Sentido de pertenencia.
- Condiciones laborales.

El actor *equipo* mide la percepción de:

- Direccionamiento.
- Comunicación.
- Sistemas y estructura.
- Roles.

- Relaciones.

El actor *liderazgo* mide la percepción de:

- Foco estratégico.
- Foco gerencial.
- Foco humano.

Escalas de interpretación de la encuesta: permite conocer la calificación promedio de las variables del estudio y las escalas de favorabilidad, para realizar el plan de intervención organizacional.

Etapas:

-Alineación del instrumento: definición del instrumento y escalas de medición, Definición por tipos de informes, variables demográficas, alineamiento con el cronograma de trabajo y metodologías para la recolección de la información.

-Campaña de comunicación o sensibilización: diseño de la campaña de comunicación y sensibilización del personal de la empresa cliente, acerca del proceso de medición de clima organizacional, a través de diferentes piezas publicitarias.

-Sesiones de medición y captura de la información: a través de SIM, ARS, medio web y cuestionarios impresos.

-Entrega de resultados a través de la plataforma de nuestra empresa proveedora: se entregan informes demográficos e informe gerencial, donde se analizan los resultados, se hacen recomendaciones generales y se sugieren los siguientes pasos o planes de acción. Los resultados son entregados en tres sesiones:

- Sesión con el equipo de talento humano: 4 horas.
- Sesión con el equipo de alta gerencia: 2 horas.
- Sesiones de aplicación de pruebas: 2 horas.

13. Desvinculación asistida

Talleres de plan de vida, transición de carrera, *marketing* del Curriculum Vitae, terapia psicológica, plan de acción de búsqueda de empleo y entrenamiento en presentación de entrevistas.

La finalidad de hacer talleres de desvinculación asistida es buscar apoyo psicológico y orientación profesional dada por expertos para la persona que está, o desempleada, o que se encuentra próxima a iniciar plan de retiro por cualquier causa, para ayudarla a superar psicológica y laboralmente su desvinculación o su estado cesante, y brindarle los soportes y la asesoría necesarios para que potencialice sus habilidades y competencias más importantes.

La desvinculación asistida ayuda a la persona a diseñar un plan de vida y de trabajo acorde con sus habilidades, necesidades, competencias y deseos profesionales.

Los asesores técnicos le ayudan a la persona objeto del *outplacement* a buscar en el mercado laboral actual las posiciones que más se acomoden a sus expectativas, a iniciar su plan de negocio o su modelo de negocio, a realizar tanto un adecuado mercadeo de su hoja de vida y su intervención en redes sociales, como a asumir diferentes tipos de entrevistas laborales, pruebas técnicas, proyectivas, psicotécnicas y juegos de roles.

Talleres:

Compuesta de siete talleres de cuatro horas cada uno, por tres semanas, y dos días por semana.

1 Plan de vida (grupal). Está diseñado con la finalidad de que los individuos aprendan a hacer el plan de vida, tanto para aquellos participantes que están iniciando una etapa de retiro como para aquellos que buscan un nuevo empleo.

2 Transición de carrera (grupal). Está diseñada con la finalidad de buscar la manera de que los individuos se orienten a realizar una transición de carrera y vida profesional al mismo

campo, o hacia otros campos que estén directamente relacionados con sus competencias, sus habilidades y su plan de vida.

3 *Marketing* curricular vitae (grupal). Como potencializar y vender la hoja de vida en redes sociales, en empresas cazatalentos y en las de recursos humanos.

4. Terapia psicológica sobre el manejo del estrés que provoca el cambio de la situación de vida, y el manejo de la experiencia de dejar atrás el empleo (individual). El consejero analiza el plan de vida del trabajador frente a su situación actual, para aconsejarlo frente a sus miedos, inseguridades, angustias y temores manifestados.

5. Plan de vida (individual). Con base en los intereses del individuo y en los objetivos profesionales de su plan de vida, en conjunto con este se implementa un plan de acción de búsqueda de empleo o un proyecto de negocio para el independiente, activando la red de contactos de diversos sectores, redes sociales, *head-hunters* y agencias de empleo, y en el caso del independiente, con las incubadoras de empresas o con ángeles que amparan proyectos de emprendimiento.

6. Entrenamiento en presentación de entrevistas individuales y entrenamiento en aplicación de pruebas técnicas, juego de roles, pruebas psicotécnicas y proyectivas, y orientación derivada del informe de presentación de las mismas (individual).

7. Entrenamiento en entrevistas grupales y centros de valoración (grupal).

14. Auditoría a las áreas de talento humano

Sistema de medición y evaluación de la estrategia y de políticas, programas y prácticas de personal en una organización, con el propósito de informar a la administración sobre su funcionamiento en un momento dado, y ofrecer sugerencias para su mejoramiento.

Procesos, subprocesos y temas objeto de la auditoría:

La estrategia y los procesos de recursos humanos

- Formulación de la Estrategia.
- Puesta en práctica de la Estrategia y despliegue de la misma.
- Procesos e indicadores derivados de la Estrategia.

Los programas de desarrollo organizacional

- Oportunidad de los mismos.
- Diagnóstico de la herramienta utilizada para establecer los programas.

- Efectos de los programas en la organización.

Salud ocupacional

- Adecuación de la política de salud y seguridad en el trabajo.
- Cobertura del plan de acción del programa de seguridad y salud en el trabajo.
- Cumplimiento de los requisitos establecidos por la ley y en los convenios ratificados por Colombia.

Reclutamiento

- Costo/beneficio.
- Efectividad de las fuentes de reclutamiento.
- Criterios de reclutamiento y establecimiento del proceso de requisición y reclutamiento de personal.

Selección del personal

- Proceso de selección de personal.

- Estandarización de pruebas y estrategias de selección.
- Efectividad de la selección.
- Modelo de competencias.

Capacitación, formación y entrenamiento

- Herramientas para definir las necesidades de capacitación, formación y entrenamiento.
- Costo/beneficio.
- Metodología y contenidos de los planes de formación, capacitación y entrenamiento.
- Cobertura del proceso de capacitación, formación y entrenamiento.
- Enfoque Estratégico.
- Competencias para desarrollar.

Relaciones de trabajo

- Atención de quejas y reclamaciones del personal.
- Contratación y vinculación.
- Elaboración de procesos disciplinarios e intervención a grupos de trabajo.

- Análisis de la convención/pacto.
- Análisis del reglamento interno de trabajo y ejecución.
- Manejo y saneamiento de las afiliaciones y pagos a la seguridad social.
- Manejo legal de la nómina de empleados.

Productividad

- A nivel organizacional.
- Por áreas.
- Calidad de la información y de la entrega oportuna de la misma.
- Comunicación organizacional.

Sistema de compensación

- Concordancia con el mercado.
- Ajuste legal de la misma.
- Fija/variable.

Diseño de cargos

- Perfiles de los cargos de la organización.
- Competencias contenidas en los perfiles de los cargos.

Gestión de desempeño

- Criterios de evaluación.
- Estudio de la evaluación aplicada y elaboración de propuesta de evaluación adecuada para el tipo de organización de la empresa cliente.

Etapas de la auditoría

a. Planeación: definición de los lineamientos generales que rigen la aplicación de la auditoría, para garantizar que los aspectos evaluados sean pertinentes y relevantes en términos de cobertura, alcance, fuentes de estudio, investigación preliminar, definición del proyecto de auditoría y formulación del diagnóstico preliminar.

b. Instrumentación. En esta etapa se destacan las siguientes acciones:

Selección y aplicación de las técnicas de recolección más viables, el tipo de medición que se utilizará en la auditoría, los documentos de trabajo que se solicitarán, y la manera como se garantizará la seguridad de la información y como se establecerán los hallazgos encontrados.

c. Examen: contiene el documento con la descripción de los hallazgos y del proceso al que pertenecen, junto con el documento de evidencia, la técnica de análisis de ese hallazgo y el respectivo diagnóstico administrativo.

d. Informe: al analizar el examen de la organización y sus procesos de talento humano, es necesario preparar el informe, en el cual se consignan los resultados, conclusiones y recomendaciones. Este debe incluir:

- La descripción de aspectos operativos.
- Lineamientos generales para su preparación.
- Tipo de informe.
- Propuesta de implementación.
- Forma de presentar el informe final.
- Entregables que ayuden al mejoramiento de los procesos organizacionales en TH.

15. Evaluación del desempeño

El desempeño de las organizaciones se evalúa de dos maneras:

- **Evaluación de indicadores:** la empresa cliente entrega los indicadores, o planes de acción, con metas u objetivos medibles, y TALENTO ESTRATÉGICO SAS diseña el maestro de

indicadores de la organización (por cargo o área) a la medida de la misma, a través de formato Excel. El maestro de indicadores es diseñado exclusivamente para la organización cliente.

El maestro de indicadores se construye con la participación de los equipos de trabajo divididos por áreas. Cada cargo de la organización tendrá dos indicadores de gestión alineados con la estrategia de la organización.

Las cinco sesiones tendrán una duración de cuatro horas cada una, y de las mismas se derivará la construcción de los indicadores de cada cargo del área correspondiente.

Una vez diseñado el maestro de indicadores para la organización cliente, se organiza el mismo con la finalidad de que permita la gestión del rendimiento de los empleados, con un cuadro de indicadores por área que es fácil de utilizar, y que contiene cada uno de los indicadores por área y por empleado, permitiéndole a la organización centralizados en un sistema de información los datos reales sobre el desempeño de cada una de las posiciones existentes.

- **Evaluación de competencias:** la empresa cliente entrega las competencias que deben ser evaluadas, y el nivel de competencia esperado frente a cada cargo de la organización, y mediante grupos focales, pruebas psicotécnicas, centros de valoración y entrevistas en profundidad, se evalúa el nivel de competencia, ya sea junto con el jefe inmediato, sus pares y subalternos (180°);

si el cliente lo desea, puede ser solo de jefe y pares (90°), o involucrando proveedores, clientes u otros grupos de interés (360°). Esta información se consigna en el *software* de evaluación del desempeño, que tabula los resultados de la evaluación y entrega un informe.

ANEXO 3

Portafolio de servicios aumentado

16. *Outsourcing* de nómina

Liquidación de nómina, parafiscales, retenciones de nómina, planes de vacaciones, deducciones de nómina, manejo tributario por salarios.

Procesamiento de nómina. Este servicio le permitirá a la empresa cliente ganar tranquilidad en el manejo de contratistas, del control en pagos de salarios, seguridad social y de una auditoría en tiempo real. Tercerizar este proceso permite concentrarse en su empresa, sin preocuparse por sus procesos de nómina, entrenamientos y costosas infraestructuras, además de las inversiones en licenciamientos.

Servicios que contiene el *outsourcing*:

- Acompañamiento legal. Podrán contar con actualizaciones vigentes en cambios legislativos y con asesoría legal brindada por asesores laborales.
- Soporte técnico. Garantizamos soporte técnico para que puedan ingresar datos y acceder a consultas los 365 días del año.

- Tecnología. Ponemos al servicio del cliente la plataforma tecnológica y la experiencia para realizar procesos automatizados de liquidación de nómina y de compensación flexible.
- Servicio. Se pone a disposición del cliente personal dedicado al servicio de nómina durante todo el año, brindando soporte y servicio permanente.
- Elaboración del histórico del acumulado laboral y del salarial de los empleados de la empresa cliente.
- Informes gerenciales solicitados por la empresa cliente, de acuerdo con sus necesidades organizacionales.
- Reporte para pago de seguridad social y de parafiscales.
- Certificaciones laborales para los empleados de la compañía cliente.
- Soporte en el reporte de novedades, bajo los formatos y metodología establecidos para una adecuada y organizada digitalización de novedades.
- Interfase web de captura de liquidación de horas extras y ausentismos.
- Los consolidados de fin de año deben hacerse de manera diferente para el personal que fue flexibilizado hasta el 15 de julio de 2014, ya que, a partir de esta fecha, vuelve al sistema habitual salarial.
- Maneja el módulo de dotación en los tres períodos de ley, con reporte de pedidos al almacén.

La tarifa incluye:

- Preparación de cifras para pago de nómina.
- Preparación de cifras para prestaciones sociales.
- Preparación de cifras para pagos de aportes a la seguridad social.
- Soportes de retención en la fuente.
- Procedimiento de retención en la fuente semestral.
- Capacitación al personal que maneja el sistema.
- Entrega de informes, de acuerdo con la lista enviada por la empresa usuaria.
- Consolidados de prestaciones anuales o mensuales, de acuerdo con los requerimientos del cliente.
- Consolidado de vacaciones mensuales.
- Liquidación de contratos de trabajo.
- Archivos de enlace contable de períodos, seguridad social y provisión de prestaciones sociales.
- Deducciones por nómina.

17. Estudios de flexibilización salarial

La finalidad es modificar los sistemas retributivos de la organización cliente, con el fin de ofrecer paquetes o beneficios que atraigan, retengan y motiven a los mejores profesionales. Se otorgará una serie de beneficios, dentro de un programa inicialmente dirigido a los empleados con salarios superiores a los 13 SMLMV, reservándose la facultad de aprobarlos, adicionarlos, modificarlos o suprimirlos en cualquier momento, sin que por ello sea necesario darle aviso previo a los empleados, y sin que se genere derecho adquirido alguno, por tratarse de incentivos otorgados por mera liberalidad.

Todos los beneficios otorgados en la presente política no constituyen salario, pero harán parte de la compensación total para todos los efectos, y así lo aceptan los empleados que se acojan a esta política, y son consignados en una plantilla de beneficios que debe coincidir, en lo posible, con los cambios de salario. Cuando se presenten situaciones especiales, se modificará por excepción.

Cuando la plantilla de beneficios tomada implique una cotización al sistema de seguridad social en pensiones sobre una base inferior a 10 SMLMV, su diseño incluirá la creación de un fondo institucional, con cargo a una cuenta individual de cada empleado, reglamentada por la compañía cliente.

Etapas de la consultoría en flexibilización salarial:

- Explicación al grupo de colaboradores acerca de la diferencia entre el sistema tradicional y el esquema de remuneración flexible, a nivel legal y tributario.
- Se exhibe el portafolio de servicios o beneficios para flexibilizar, y las ventajas o desventajas de cada uno de los mismos, dependiendo de los intereses del colaborador.
- Se le aplica la plantilla de simulación de flexibilización a una muestra de empleados representativa, que puede ser el plan piloto, para ver si legalmente se puede aplicar el modelo en la organización. En caso de que el ejercicio resulte positivo en modelo de compensación flexible, se inicia la plantilla de simulación con cada uno de los empleados para los que, tributaria y legalmente, aplique la compensación flexible.
- Una vez los interesados se haya decidido en la remuneración flexible, se acogerán legalmente mediante la documentación legal, y la compañía cliente se acogerá a los convenios de aportes institucionales y aseguradoras.

18. Asesoría legal laboral

Asesoría laboral. Se presta el servicio de *outsourcing*, o tercerización legal laboral, conforme a las necesidades de los clientes, en materia laboral, seguridad social, negociación colectiva, estructura organizacional y planificación laboral tributaria.

Opciones:

1) Asesoría laboral permanente: se contrata el servicio de asesoría mensual por valor de un salario mínimo legal vigente. Esta asesoría incluye consultas jurídicas por escrito, presenciales y vía telefónica ilimitadas al mes, así como contestación de derechos de petición, y no incluye contestaciones de demandas y tutelas, las cuales son independientes y se pagan por evento.

2) Asesoría laboral por evento: la asesoría laboral se contrata únicamente para eventos específicos, tales como contestación de demandas laborales, tutelas, cálculo de actuarial de bonos pensionales y conceptos jurídicos específicos frente a temas laborales. Los precios se calculan conforme la tarifa del Colegio de Abogados.

3) Servicios migratorios. Se contrata por la empresa interesada el trámite del permiso de trabajo del expatriado hasta lograr su vinculación laboral, a través de las diferentes modalidades de contrato de trabajo. La asesoría incluye:

- Tramitación de la visa de trabajo del trabajador.
- Renovación de la visa de trabajo actual.
- Permiso especial de trabajo, con visa de turista.
- Tramite de visa de dependientes.

19. Tecnología en soluciones de talento humano

- Desarrollo para empresas clientes de plataformas tecnológicas a la medida, para:
- Evaluación del desempeño del personal: a través de un *software* de evaluación creado a la medida de la organización, para evaluar desempeños de 90°, 180° y 360°, evaluar competencias, o crear maestro de indicadores, para evaluar el desempeño a través de este medio.
- Procesos de selección en línea: se estructura el sistema para almacenar vía web todos los procesos de selección de la organización, con clave de acceso para que las áreas interesadas puedan observar en línea el avance de los mismos.
- Desarrollo de maestro de indicadores organizacionales: el maestro de indicadores de la organización se desarrolla tanto para evaluar el desempeño como para medir los procesos de la organización.
- Hojas de vida, perfil sociodemográfico y ficha de salud del empleado, en línea: se crea la ficha del empleado en la web de la organización, que le permite a gestión humana consultar todos sus datos, los documentos de su hoja de vida y, además, tener toda la información de su estado de salud y su perfil sociodemográfico, conforme a la Ley 1562 de 2012.
- Sistema de PQRF, a través de desarrollo web: permite a la organización conocer las quejas, peticiones, reclamos y felicitaciones de sus clientes, proveedores y personal interno, a través de un sistema que permite abrir y cerrar el acceso a esta información.

- Plataforma *e-learning*, para los empleados de la organización: permite crear una plataforma con cursos largos y cortos, que les permitan a los empleados de la organización formarse de manera virtual, a través de tutorías.